

Diplomová práce

**Flexibilní pracovní doba a fixní benefity z pohledu
jednotlivé generace
zaměstnanců**
**Flexible Working Hours and Fixed Benefits from the
Perspective of each
Generation of Employees**

Jméno autora: Bc. Lenka Mahdalová

Rok odevzdání: 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřil vděk vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Lampovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi v průběhu práce poskytl. Zároveň bych rád poděkoval společnosti Komerční banka, a.s. a tím i Ing. Václavovi Sadílekovi, za poskytnuté podklady a možnosti zpracovat práci v této firmě.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem „Flexibilní pracovní doba a fixní benefity z pohledu jednotlivé generace zaměstnanců“ v podniku Komerční banky, a.s. Cílem práce je zjistit, jak jednotlivé generace zaměstnanců nahlíží na poskytované benefity a flexibilní pracovní dobu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá podnikem jako takovým a obecnými pojmy, které jsou s prací v podniku spojené. Praktická část popisuje jednotlivé benefity a pracovní dobu v podniku. V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, jak jednotlivé generace zaměstnanců nahlíží na poskytované benefity a jejich pracovní dobu právě v této bance. V závěru práce byla navržena doporučení pro praxi, která mohou vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a k vyšší konkurenceschopnosti firmy.

Klíčová slova

Klíčové slovo; slovo; age management; benefity; flexibilní pracovní doba; zaměstnanec; zaměstnavatel

Abstract

The thesis deals with the topic "Flexible working hours and fixed benefits from the perspective of individual generations of employees" in the company Komerční banka, a.s. The aim of the work is to find out how individual generations of employees view the preparation of benefits and working hours in the bank. The work consists of a practical and theoretical part. The theoretical part deals with the operation as such and municipal concepts that are associated with work in the company. The practical part describes the individual benefits and working hours in the company. In the practical part, a questionnaire survey was proved, which showed how each generation of employees views the benefit benefit and working hours in this bank. At the end of the work, recommendations for practice were proposed, which can lead to higher employee satisfaction and higher competitiveness of the company..

Key words

Key word; age management; benefits; Flexible working hours; employee; employer

Obsah

1	Úvod	1
2	Řízení lidských zdrojů	3
2.1	Charakteristika podniku	3
2.2	Teorie řízení lidských zdrojů	5
2.2.1	Strategie řízení lidských zdrojů	6
2.3	Age managment	7
2.3.1	Age management a jeho principy	9
2.3.2	Jednotlivé úrovně Age managmentu	9
2.3.3	Zavádění Age managementu do praxe	12
2.4	Motivace k práci	13
2.4.1	Odměňování a zvýhodňování zaměstnanců	15
2.5	Pracovní doba	18
2.5.1	Flexibilní pracovní doba	18
3	Charakteristika benefitů a pracovní doby v podniku	20
3.1	Benefity nabízené podnikem	20
3.1.1	Základní benefity	22
3.1.2	Sociální benefity a péče o zdraví	24
3.1.3	Životní události	26
3.1.4	Zvýhodněné bankovní služby	26
3.1.5	Využití benefitů v rámci jednotlivé generace	27
3.2	Pracovní doba v podniku	27
4	Zhodnocení současného stavu z pohledu jednotlivé generace	30
4.1	Popis zkoumaného vzorku respondentů	30
4.1.1	Otázka č. 1 – věk respondentů	30
4.1.2	Otázka č. 2 – věkové rozhraní dotázaných	31
4.1.3	Otázka č. 3 – počet odpracovaných let v KB	31
4.1.4	Otázka č. 4 – pracovní doba v podniku	32
4.1.5	Otázka č. 5 – vyhovuje zaměstnancům pracovní doba	33
4.1.6	Otázka č. 6 - Výhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době	35
4.1.7	Otázka č. 7 - Nevýhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době	35
4.1.8	Otázka č. 8 - Moje práce mi umožňuje Home Office	36
4.1.9	Možnost vybrat si dle vlastních potřeb z cafeterie mi vyhovuje	36
4.1.10	Otázka č. 9 - Spatřuji výhodu Home Office	37
4.1.11	Otázka č. 10 - Spatřuji nevýhodu Home Office	38
4.1.12	Otázka č. 11 – Sám/a si mohu vybrat benefity, které využiji	38

4.1.13	Nejčastěji benefity využiji na	39
4.1.14	Nejméně benefity využiji na.....	40
4.1.15	V Cafeterii mi chybí nabídka.....	40
5	Závěr.....	41
6	Návrh na zlepšení	43
	Seznam použité literatury	45
	Seznam zkratk11111	47
	Seznam obrázků.....	48
	Přílohy	49

1 Úvod

Prognózy do budoucna, které se týkají stárnutí populace a fenoménu, který se s tímto pojmem pojí, je středem zájmu mnoha odborníků. Stárnutí populace se proto stává velkou výzvou v širokém měřítku. S tímto tématem se setkáváme především v pracovní oblasti, a to konkrétně ve spojitosti s problematikou týkající se zaměstnávání čerstvých absolventů a starších osob, ageismus¹, prognózami souvisejícími se skladbou pracovních sil apod. Koncept Age management má za cíl řešit současnou problematiku zaměstnávání. Age management přináší systematický způsob řízení lidských zdrojů, který svými opatřeními reaguje na současnou problematiku stárnutí. Při rostoucím trendu stárnutí populace je více než pravděpodobné, že se tento přístup bude daleko více začleňovat do personální politiky zaměstnavatelů. A právě motivací k práci z pohledu jednotlivých věkových skupin zaměstnanců se tato diplomová práce bude zabývat. Předpokládá se, že skupiny zaměstnanců s rozdílným věkem budou vybírat jiné benefity, a je více než pravděpodobné, že jim bude vyhovovat i jiná pracovní doba. Proto je důležité, aby se touto otázkou zabýval každý zaměstnavatel. Spokojení zaměstnanci přináší podniku vyšší pracovní výkon, se kterým se pojí především vyšší zisk podniku. Právě schopnost vytvářet zisk je pro podnik klíčová a prioritní, protože vytváření zisku je hlavní cíl každého podniku. Tato diplomová práce má za cíl analyzovat, jak jednotlivá generace zaměstnanců vnímá benefity, které jim nabízí zaměstnavatel. Také jak si různé věkové skupiny zaměstnanců představují rozvržení pracovní doby a jak zcela odlišně nahlíží na práci z pohledu svého domova. Sledování právě těchto ukazatelů pomůže zaměstnavateli zajistit spokojenost zaměstnanců, především jejich dobré psychické rozpoložení, a s tím spjatou vyšší pracovní výkonost, daleko nižší fluktuaci, ochotu pracovat přesčas, nižší nemocnost a vyšší loajalitu vůči společnosti.

Všeobecně se lze domnívat, že především mladší generace zaměstnanců bude dávat přednost flexibilní pracovní době na rozdíl od starší generace zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na tzv. „píchačky“. Mladší lidé většinou ještě nemají rodinu, proto mají daleko více volného času, který chtějí trávit provozováním svých zálib. Je tedy pravděpodobnější, že pokud je dopoledne hezké počasí, tak vyrazí například na hory a k práci jako takové zasednou v odpoledních až večerních hodinách. Na rozdíl od starší generace, která je většinou zvyklá vstávat brzy a tím pádem chodit i do práce v brzkých ranních hodinách, tzv. si „odpíchnout směnu“ a zase brzy odpoledne jít z práce domů. Generace středního věku bude pracovní čas zcela přizpůsobovat

¹-Ageismus je diskriminace jednotlivců či skupiny lidí na základě jejich věku.

režimu svých dětí. Proto ráno před prací odvedou děti do školky či školy, po práci je vyzvednou a zavezou na kroužky a večer s nimi napíší úkoly a nachystají je na další den. Právě proto lze předpokládat, že generace středního věku bude preferovat určitý časový horizont, tedy rozmezí, kdy musí být na pevně v práci a dle potřeb si poté přizpůsobovat příchody či odchody z práce.

Všeobecně lze také předpokládat, že výběr benefitů se bude lišit na základě věku zaměstnanců. Mladší generace by měla upřednostnit benefity pro uspokojení svých potřeb, které budou vykonávat se svými partnery či přáteli. Generace ve středním věku by měla dát přednost především rodinné zábavě nebo odpočinkovému víkendů s partnerem bez dětí. Zcela jinou potřebu by měla mít starší generace, která by měla dát přednost zejména zdravotním a kulturním benefitům. Právě těmto domněnkám se bude věnovat diplomová práce, bude zkoumat předpoklady a porovnávat je s údaji získanými z dotazníku.

Téma diplomové práce vzniklo na základě osobní zkušenosti, kdy kolegové z různých věkových skupin přistupovali zcela rozdílně k volbě benefitů a také byli různě spokojeni se škálou benefitů. Námětem diplomové práce byla i světová pandemie, kvůli které byla upravena pracovní doba.

Tato diplomová práce má za cíl analyzovat a vyhodnotit, jak jednotlivé generace zaměstnanců nahlíží na benefity a na pracovní dobu. Diplomová práce bude obsahovat i návrh řešení, pro dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Analýza bude provedena formou dotazníku, který byl rozeslán jednotlivým zaměstnancům. Ti zodpovídali jednotlivé otázky, které byly buď uzavřené nebo otevřené. Poté bude následovat vyhodnocení získaných výsledků a jejich interpretace, a nakonec bude poskytnuto shrnutí a navržení opatření, díky kterým budou moct být zaměstnanci spokojenější. Z vyšší spokojenosti zaměstnanců roste i vyšší pracovní výkonnost, který by měl být zcela zásadní pro každý podnik.

2 Řízení lidských zdrojů

Diplomová práce vychází z poznatků z praxe. V této diplomové práci byla k vypracování praktické části zvolena společnost Komerční banka z důvodu vlastní zkušenosti. Právě v Komerční bance bude zkoumán Age management z pohledu nabízených benefitů a pracovní doby. Nejprve bude popsána charakteristika podniku, poté bude následovat vysvětlení důležitých pojmů, které souvisí s řízením lidských zdrojů, charakteristika samotného Age managementu a závěr druhé kapitoly bude zakončen vysvětlením pojmu motivace a pojmu pracovní doba.

2.1 Charakteristika podniku

Komerční banka (dále jen KB) spadá do skupiny KB, která je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générales. Je přední bankovní institucí v České republice. Má velmi široké portfolio, nabízí služby pro retailové, podnikové ale i investiční klienty. V KB si klienti mohou založit penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelský úvěr a pojištění (viz příložený seznam).

Celková nabídka služeb KB:

- a) přijímání vkladů od veřejnosti,
- b) poskytování úvěrů,
- c) investování do cenných papírů na vlastní účet,
- d) finanční leasing,
- e) platební styk a zúčtování,
- f) vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků,
- g) poskytování záruk,
- h) otevírání akreditivů,
- i) obstarávání inkasa,
- j) poskytování investičních služeb,
- k) doplňkovou investiční službu související s upisováním emisí, a to ve vztahu k investičním instrumentům,
- l) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem
- m) finanční makléřství,

- n) směnářenská činnost,
- o) výkon funkce depozitáře,
- p) poskytování bankovních informací,
- q) pronájem bezpečnostních schránek,
- r) vydávání hypotečních zástavních listů.

Je to především banka korporátů a Top korporátů. KB má přes 1,6 milionů klientů v České republice, vlastní přes 770 bankomatů a má okolo 365 poboček (čísla jsou uvedena pro rok 2018). Komerční banka vyhrála titul banky roku 7krát [12].

KB je akciová společnost, která má 6 členů představenstva, kterými jsou předseda Jan Juchelka, Didier Luc Marie Colin, David Formánek, Miroslav Hiršl, Magnus Simon a Jitka Haubová. Dozorčí rada je 9členná a jejími členy jsou Jean-Luc André Joseph Parer, Giovanni Luca Soma, Petr Dvořák, Sylva Kynychová, Ondřej Kudrna, Vojtěch Šmajer, Cecílie Camilli, Petra Wendelová a Maylis Marie Suzanne Coupet [13].

Počet akcií KB je 90 049 260 ks, jsou na majitele a jsou v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 Kč. Popis práv a povinností spojených s akciemi je uveden v § 5 a v § 6 stanov [12].

Základní kapitál je kompletně splacený, jeho výše činí 19 004 926 000 Kč [12].

KB vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky v roce 1990. V roce 1992 schválením privatizačního projektu vládou ČSFR se státní peněžní ústav Komerční banka transformoval na akciovou společnost. Hlavním majitelem akcií KB zůstávají Fondy národního majetku ČR a SR. Akcie KB byly zařazeny do kuponové privatizace. V roce 1995 KB vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy vydáním globálních depozitních certifikátů (GDR); druhá tranše následovala v květnu 1996. O rok později KB vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy vydáním globálních depozitních certifikátů (GDR). V roce 2000 došlo k mimořádnému rozhodnutí valnou hromadou o koupi pražské pobočky Sociétés Générale. V roce 2003 v prestižní anketě MasterCard Banka roku získala KB ocenění Nejdynamičtější a nejdůvěryhodnější banka roku. KB uvedla na trh první čipovou kartu podle standardů EMV v ČR. V roce 2004 KB získala hlavní cenu Banky roku 2004 ve 3. ročníku soutěže MasterCard Banka roku a o rok později jako první banka v ČR umožnila klientům nezávislé řešení sporu ustanovením funkce ombudsmana. V říjnu 2006 Komerční banka dokončila transakci koupě zbývajících akcií společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna od společnosti BHW a České pojišťovny, čímž zvýšila svůj podíl ve

společnosti ze 40 na 100 %. Cena akvizice byla 144 milionů eur (zhruba 4,2 miliardy Kč). V roce 2007 KB byla v prestižní soutěži MasterCard oceněna titulem „Banka roku 2007“ a Modrá pyramida stavební spořitelna (MPSS) získala titul „Stavební spořitelna roku 2007“. Obě společnosti byly takto oceněny již potřetí [12].

Každý management organizace se zabývá otázkou, jak správně vést a motivovat zaměstnance, tak aby bylo dosaženo co největší efektivity. Lidské zdroje přináší organizaci možnost splnit naplánované cíle. Právě proto, by si organizace měly svých zaměstnanců vážit a dostatečně je odměňovat za vykonanou práci, protože lidské zdroje jsou to nejcennější, co daná organizace vlastní [2].

Lidé mohou být vedeni různými postupy a způsoby. Za nejefektivnější postup se považuje zaměřit se na samotný potenciál zaměstnance, dle Armstronga [2]. Výkonost zaměstnanců je ovlivněna především klimatem na pracovišti. Proto se doporučuje, aby zaměstnanci pracovali v takovém pracovním prostředí, které pro ně bude pohodlné a hezké.. Pro dosažení skvělých výsledků je zapotřebí zaměřit se na mnoho faktorů, které se mezi sebou propojují a stimulují [2].

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením“ R.Solow [1].

2.2 Teorie řízení lidských zdrojů

Nejprve bude definován pojem teorie řízení lidských zdrojů, který částečně vysvětlí, proč je tak důležité zaměstnance odměňovat za jejich vykonanou práci a proč je tak důležité rozvrhnout pracovní dobu dle představ zaměstnanců [1].

Dle Guesta „Řízení lidských zdrojů sází na teorii oddanosti a motivaci.“ Tato věta dala základ první koncepci řízení lidských zdrojů. [2].

Při řešení problematiky řízení lidských zdrojů nelze pokračovat bez vysvětlení pojmů oddanost a motivace. Oddanost či angažovanost, je pracovníky projevoována, jestliže je s nimi zacházeno tak, aby dosahovali větší zodpovědnosti, došli uspokojení z dosažené práce a byli podněcováni ke spolupráci. Zatímco motivace poskytuje vysvětlení cílově orientovaného chování, a právě proto uplatnění motivace přináší zvyšování angažovanosti [2].

2.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl určit jakým způsobem bude dosaženo strategických cílů podniku, pomoci zaměstnanců daného podniku, tak aby byl zachován soulad se strategií, politikou a postupem v řízení lidských zdrojů. Takový postup je chápán spíše jako určitý koncept, který umožňuje vytvářet a prosadit obecnou i specifickou strategii rozhodování a určování strategických priorit. Hlavní podstatou je potom dosažení strategického souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Jedná se o koncept, který se snaží o vyrovnané dosažení souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace [2].

Za hlavní cíl je považovaná akceschopnost organizace zajistit kvalifikované, loajální a motivované zaměstnance, kteří dosahují trvalé konkurenční výhody. Strategie řízení lidských zdrojů je postavena na dosažení třech základních pilířů, kterými jsou dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů, poskytnutí určité jistoty v proměnlivém podnikatelském prostředí a podpora uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů [16].

Přístup, který je takto založen na zdrojích, ukotvuje teorii lidského kapitálu, a to že, investice do lidí přináší vysokou hodnotu v organizaci. Podnik tak dosahuje trvalé konkurenční výhody, pokud má zaměstnance, které konkurenční podniky nemohou napodobit či nahradit. Dle Boxalla „slouží přístup založený na zdrojích jako koncepce, kterou potřebujeme pro potvrzení předpokladu, že klíčové lidské zdroje jsou zdrojem konkurenční výhody“. Dle jeho poznatku vyplývá výhoda plynoucí z lidského kapitálu při dosažení kombinace, která nastává při zaměstnávání zaměstnanců se znalostmi a dovednostmi, které jsou vysoce ceněné. Z toho důvodu je důležité mít zaměstnance, kteří jsou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti. Je podstatné neustále rozšiřovat lidský kapitál, rozvíjet znalosti zaměstnanců, vytvářet zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, dostatečně odměňovat zaměstnance za jejich vykonanou práci a přizpůsobit fond pracovní doby zejména tak, aby byl dosažen co nejvyšší výkon [16].

Řízení lidských zdrojů, lze chápat jako získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, pracovních výsledků, pracovní schopností a pracovního chování. zlepšování vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům. Na druhé straně je řízení lidských zdrojů zaměřeno na uspokojení z výkonu práce, personálního a sociálního rozvoje [2].

Dle Armstronga (2002) je řízení lidských zdrojů charakterizováno jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku“ [2].

Je to druh filozofie, která je založená na přesvědčení, že pro dlouhodobý úspěch podnikatelské činnosti není nic důležitějšího než lidský kapitál. Pomocí určitého řízení zaměstnanců a vylepšování jejich odborných poznatků, důvtipu a tvořivosti při plnění předem vymezených cílů, dosahuje organizace významné konkurenční dohody [17].

Řízení lidských zdrojů si klade za cíl zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů, kterými jsou počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace, a rovněž i kvalitativní stránky, které jsou tvořeny výkonností, tvořivostí, motivací a identifikací s cíli podniku [16].

Personální management či řízení lidských zdrojů je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Též zahrnuje komplexní personální práci neboli postupy a metody řízení pro řízení zaměstnanců. Je to práce, která zahrnuje od získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, osobní rozvoj zaměstnanců až po vyplácení mzdy. Není omezena pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se všech manažerů v organizaci.

Vytváří podmínky pro neustálé zvyšování intelektuálního kapitálu podniku, vhodnou organizační kulturu a pozitivní klima v organizaci. Každý podnik by měl mít zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů, která zahrnuje oblasti psychologie, sociální psychologie, sociologie a pedagogiky.

2.3 Age management

S aktuálním věkovým složením populace a s dohady budoucího vývoje je zcela zásadní zavádět do firem jistá opatření. S těmito opatřeními, a to především s fenoménem stárnutí generace, se rozvinul koncept Age management.

Age management má za cíl představit způsob řízení lidských zdrojů, který bere ohled na věk zaměstnanců a s tím spjatou individualitu zaměstnance. Dle Cimbálníkové (2012) je Age management „vytvoření podmínek, jež zohledňují věk na úrovni politické, organizační, v řízení

pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí“ [3]. Dle Fabisiaka a Prokurata (2012) „Age management přímo souvisí se stárnutím populace, aktivním stárnutím, řízením diverzních týmů a prevence diskriminace“ [3]. Velmi obsáhlou koncepci Age managementu představil Ilmarine (2008), zavádí nový pojem – Age Diversity Managemnt. Ten zahrnuje termín pro dynamický soubor principů, pravidel, nástrojů a ustanovení, která se týkají zaměstnanosti a uplatnění jednotlivců na trhu práce. Tyto principy a pravidla nabízejí řešení pro optimální ekonomickou a sociální produktivitu pracovníků všech věkových skupin. Vedou k vyšší produktivitě, smysluplnosti a zdravému životu, včetně odchodu do důchodu [3].

Koncept Age managementu v sobě ukrývá obrovskou škálu témat, kterými jsou demografické změny společnosti, čerství absolventi vysokých škol, věková diskriminace, uplatnění starší generace na pracovním trhu, procesy managementu v organizaci, důsledky celé problematiky na všechny ekonomické a sociální systémy státu a mnoho jiných. Je to tedy komplexní přístup k řešení problematiky v pracovním věku zaměstnance se zohledněním všech věkových skupin zaměstnanců na pracovišti. Poskytuje řešení absolventům, rodičům s malými dětmi, ale i starší generaci zaměstnanců. Lze ho tedy chápat jako způsob řízení podniku, který zohledňuje životní fázi člověka na pracovišti, přihlíží k jeho životním změnám, kterými jsou hodnoty, postoje, motivace, zdraví a kompetence. Bere lidskou bytost s jejími měnicími se zdroji během pracovního života. Zcela jiné potřeby má čerstvý absolvent, který dává přednost svým zájmům a nedělá mu problém pracovat přesčas nebo do pozdních nočních hodin. Zcela jiné představy o pracovní době bude mít zaměstnanec ve středním věku, který má již rodinu a jiné představy a nároky bude mít zaměstnanec starší generace [4].

Provedené výzkumy ukazují zcela významnou souvislost mezi hodnotami pracovní schopnosti a individuálním životním stylem pracovníka. Mezi příčiny poklesu pracovní schopnosti se řadí zejména pracovní nároky, které jsou spojené s fyzickou a duševní kapacitou pracovníka a mohou pak vést ke zdravotním problémům, ztrátě motivace a pracovní neschopnosti. Schopnost porozumět jednotlivým faktorům pracovní schopnosti se stává důležitou schopností manažerů na různých úrovních zejména z důvodu konkurenceschopnosti podniku.

Pro změření pracovní schopnosti slouží nástroj Work Ability index [5].

2.3.1 Age management a jeho principy

Použité metody v Age managementu vychází z cílů, které chce daná organizace dosáhnout. Finští vědci (Finnish Institute of Occupational Health) však přišli s metodou, která stanovuje 8 pilířů Age managementu. Těmito pilíři jsou znalosti problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku zaměstnance, management rozumějící individualitě a rozdílnosti jedince, funkční a kvalitní věková strategie, pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobře zvládnutá organizace práce a pracovního prostředí a spokojený život [3].

Profesor Ilmarine (2012) mluví o 8 základních cílech Age managementu na pracovišti, které popisuje jako zvládnutou informovanost o stárnutí, spravedlivý postoj ke stárnutí, řízení s ohledem na věkovou strukturu, řízení s ohledem na věkovou strukturu jako součástí politiky lidských zdrojů, neustálou podporu schopnosti a produktivity, celoživotní učení, pracovní úvazky vzhledem k věku a bezpečný přechod do důchodu [6].

2.3.2 Jednotlivé úrovně Age managementu

Pro zavedení Age managementu do praxe se používají 3 úrovně:

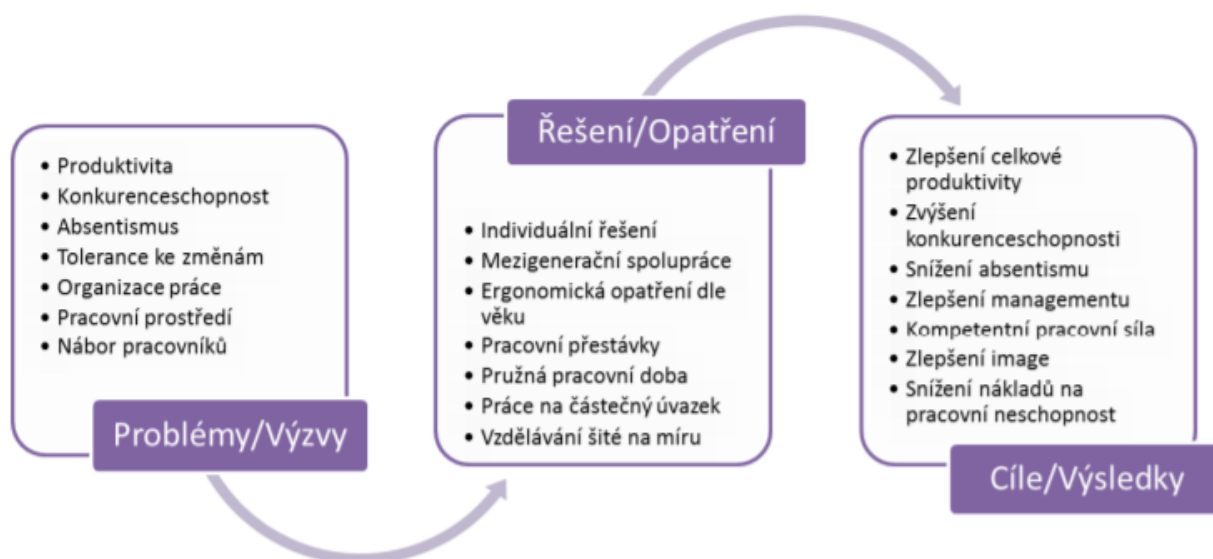
- individuální úroveň
- úroveň organizační
- úroveň státu a s tím spjatá veřejná politika.

Individuální úroveň je vztahována k jednotlivci, zabývá se tedy individualitou pracovníka, jeho postojem, zájmy s ohledem na vlastní pracovní život. Dle této úrovně má zaměstnanec pochopit a vstřebat dlouhý kariérní růst dříve, než začne stárnout. Jednoduše řečeno chce dosáhnout, aby zaměstnancovy pracovní schopnosti byly vysoké i s přibývajícím věkem. Jednotlivec by si měl být schopen naplánovat budoucnost, rozvoj pracovních kompetencí, celoživotně se vzdělávat a myslet na své zdraví [7].



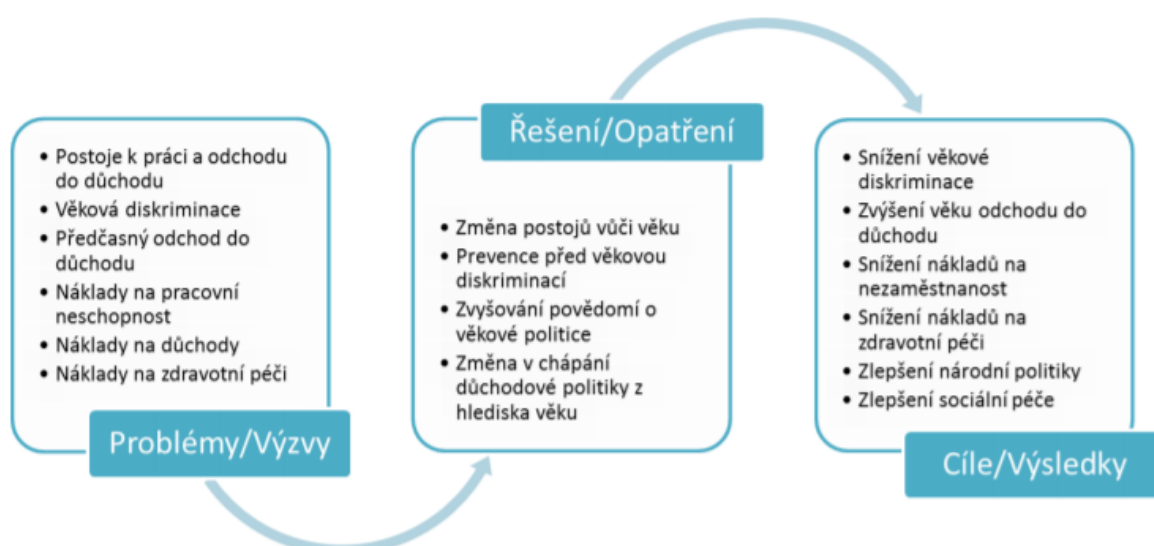
Obr. 1 Individualita zaměstnance (vlastní úprava)

Úroveň organizační je spjatá se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky. Cílem úrovně je udržet a rozvíjet lidský potenciál k vykonané práci, přizpůsobit pracovníky k potřebám firmy a zvýšit produktivitu práce. Zcela zásadní roli zde hrají personální pracovníci (viz Obr. 2) [7].



Obr. 2 Úroveň organizační je spjatá se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky (vlastní úprava)

Státní úroveň, je zobrazena na obr. 3. Státní zájem vychází z fenoménu stárnutí populace, který ohrožuje sociální a ekonomický život [7].

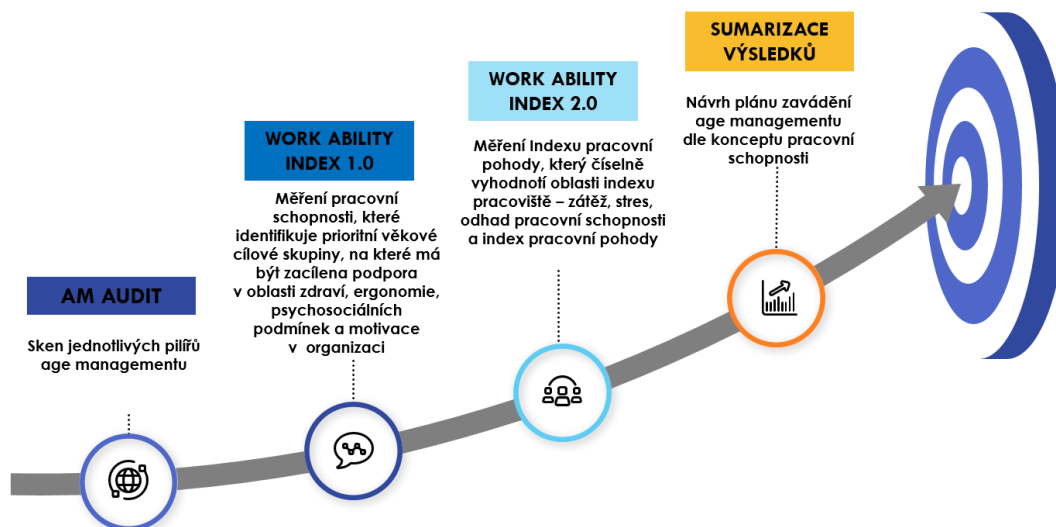


Obr. 3 Státní úroveň (vlastní úprava)

2.3.3 Zavádění Age managementu do praxe

Při zavádění Age managementu do praxe se uplatňují 2 navzájem propojené části (analytická a funkční část). Analytická část se zabývá aktuální situací za použití mezinárodně uznávaných validovaných metod, získává data pro stanovení konkrétních systémových opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců v daném podniku, jak je vidět na obr. 4. Obrázek detailně popisuje, jak analytická část probíhá. Nejprve se provádí AM audit neboli sken jednotlivých pilířů. Ten zmapuje současnou situaci v podniku, následně číselně i graficky vyhodnotí současný stav zaměstnavatele. Poté následuje měření pracovní schopnosti, pomocí nástroje Work Ability Index, který identifikuje prioritní věkovou skupinu, na kterou má být cílena podpora v oblasti zdraví, motivace a psychosociálních podmínek v dané organizaci. Nástroj Personal Radar WAI 2.0 měří index pracovní pohody, což jsou oblasti zátěže, stresu a odhad pracovních schopností na pracovišti. Poté následuje sumarizace výsledků všech použitých metod a návrh s konkrétními klíčovými aktivitami. Cílem zavádění konkrétních opatření je vyhodnotit efektivitu přijatých a realizovaných opatření v rámci zavádění Age managementu. Z výsledku prováděného auditu se sepisuje souhrnná zpráva včetně statistického vyhodnocení dosažených hodnot [5].

POSTUP VSTUPNÍ ANALÝZY



Obr. 4 Postup vstupní analýzy Úroveň organizační je spjatá se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky (vlastní úprava)

2.4 Motivace k práci

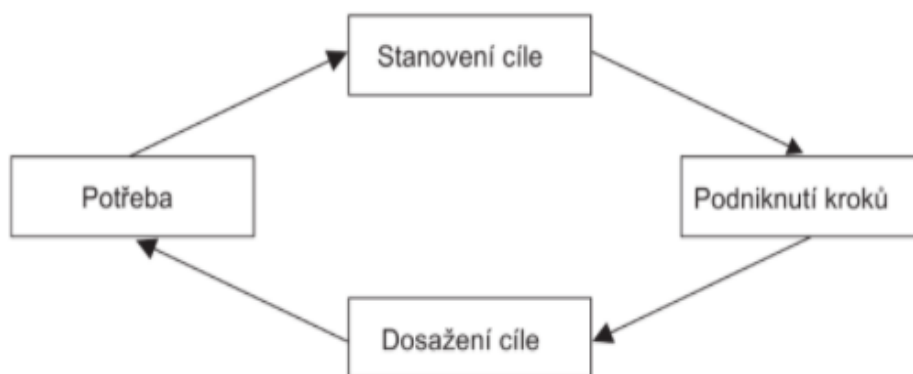
Zcela klíčovou otázkou pro organizace je, co by měly udělat pro dosažení trvalé vysoké úrovně výkonu lidí. Je zde zcela zásadní zvolit vhodné nástroje, kterými mohou být různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce. Cílem je vytvořit takové motivační procesy a pracovní prostředí, které budou nápomocné k tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali co nejvyšších výsledků [2].

Motivace je pohled na to, proč se lidé v určitých situacích nějak chovají a proč vyvíjí dané úsilí v konkrétním směru. Teorie zobrazuje metody, kterými lze povzbudit pracovníky, tak, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, aby podpořili splnění cílů organizace a došlo tak k uspokojení vlastních potřeb. Teorie motivace má přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota výstupu přesáhne náklady jejího vytvoření. Tohoto lze dosáhnout pomocí svobody, rozhodování, jednáním a řízením. Pomocí této teorie se zaměstnanci mají sami rozhodnout, kolik času hodlají obětovat své práci, což přináší přidanou hodnotu. Hlavním cílem motivační teorie je dostat prostřednictvím zaměstnanců přidanou hodnotu. To znamená, že hodnota jejich výstupu přesáhne náklady na jejich tvorbu [2].

Definici motivace lze chápat, jako důvod, proč bychom měli něco dělat. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují zaměstnance, aby se určitým způsobem chovali a pracovali. Dle Arnolda a kol. jsou tři složky motivace směr, úsilí a vytrvalost. Směr je to, co udává, co se osoba pokouší dělat. Úsilí představuje pílí o něco se pokoušet a vytrvalost definuje, jak dlouho se o to pokouší [2].

Při motivování zaměstnanců dochází k udání směru, kterým chceme, aby se ubírali za dosažením určitého výsledku. Motivace je cílově orientované chování. Zaměstnanci jsou o to motivovanější, když ví, že jejich kroky povedou k určitému cíli, kterého chtějí dosáhnout a uspokojí tak své potřeby. Organizace nabízí prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace, a to pomocí stimulů a odměn. Je žádoucí, aby organizace nabízely svým zaměstnancům uspokojení z práce, pracovní příležitosti a možnost vzdělání a růstu [2].

Potřeby souvisí společně s modelem procesu motivace, tento model je uveden na obr. 5. Motivace je podložena vědomým i nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Po potřebách následují cíle, které mají uspokojit potřeby a přání a také stanovují cesty, které pomohou dosáhnout těchto cílů. Když je cíle dosaženo, je i potřeba uspokojena a následuje volba cesty a způsobu chování, který stanoví další cíl a takto se celý cyklus opakuje stále dokola [2].



Obr. 5 Model procesu motivace (vlastní zpracování)

Nejobvyklejší vnější formou motivace je finanční odměna. Peníze nabízí lidem přesně to, co chtějí. Peníze nepřímo pomáhají uspokojit potřeby. Pokud přichází pravidelně, dochází k uspokojení základních potřeb a bezpečí, peníze však mohou uspokojovat i potřebu sebeúcty a postavení [2].

2.4.1 Odměňování a zvýhodňování zaměstnanců

Odměny se skládají ze dvou složek, tedy transakční a relační, viz tabulka č. 2.1. Transakční lze chápat jako hmotné, hmatatelné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Obsahují peněžní část a zaměstnanecké výhody. Relační odměny jsou nehmotné a mohou zde patřit vzdělání, rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce (viz Tab. 1) [2].

Tab.1 Složení odměn (vlastní zpracování)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková vyjádřená hodnota v penězích	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní odměny (vnitřní)	
	Zkušenosti a zážitky z práce		

Celková odměna je daná holistickým, celostním přístupem, který zkoumá celkový způsob, jak odměňovat zaměstnance a dosáhnout vnitřních potřeb zaměstnanců, tak aby byly uspokojeny jejich potřeby. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, loajalitu a angažovanost v práci. Dle O'neala je celková odměna „vše, čeho si zaměstnanci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ Celková odměna je definovaná jako odměna obvykle obsahující tradiční prvky, jako jsou například mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu, zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, k nimž patří příležitost ke posunutí své kariéry, vzdělání, rozvoj a vnitřní motivace. Ze souborů postupů vychází celková odměna, tak aby byly procesy vzájemně provázány, doplňovány a vzájemně podporovány [2].

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků, lze je chápat jako dodatečnou peněžitou hodnotu, která je zaměstnanci poskytnuta v souvislosti se zaměstnáním. Jsou poskytovány právě za to, že daný pracovník je zaměstnaný u daného podniku. Firmy se

pomocí tohoto zvýhodnění snaží motivovat své zaměstnance k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům [8].

Dle definice „jsou zaměstnanecké výhody složky, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ [9].

Zaměstnanecké výhody vycházejí z cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod, kterými jsou poskytování atraktivní a konkurenceschopného souboru celkových odměn, který umožňuje získat i udržet kvalitní zaměstnance, uspokojit potřeby zaměstnanců, posílit oddanost a vědomí závazku pracovníka vůči organizaci a poskytnout daňově zvýhodněné odměny. Hlavním cílem je přinést příznivější postoj pracovníků k podniku, který tak dlouhodobě zajistí jejich loajalitu, angažovanost a zajistí tak výkon organizace [8].

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do základních kategorií na benefity sociální povahy a výhody plynoucí z práce v daném podniku. Benefity sociální povahy mohou být pojištění, půjčky, dovolené, sport, kultura, rekreace apod. Výhody, které souvisejí s prací jsou stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělání a jiné. Zvýhodnění, které lze spojit s postavením v organizaci, lze chápat jako služební automobil, podnikový byt, notebook, nadstandartní vybavení kanceláře či příspěvek na reprezentaci [8].

Zaměstnanecké výhody jsou velmi výhodné i pro zaměstnavatele, protože nepodléhají zdanění.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí péče o zaměstnance a jsou úzce spjaty s postavením ve společnosti nebo délkou zaměstnání v organizaci. Poskytnutí zaměstnaneckého zvýhodnění bývá obsažené v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě či v jiných smlouvách. Systém je zpravidla plošný anebo volitelný. Plošný systém se od volitelného systému liší v tom, že umožňuje využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Zatímco volitelný systém, též nazýván kafetérie systémem, nabízí zaměstnancům zaměstnanecké výhody dle individuální možnosti volby, dle vlastních potřeb. Kafetérie systém má obrovskou výhodu zejména v tom, že je uzpůsoben každému zaměstnanci na míru, zaměstnanec si sám volí své benefity dle svých koníčků a potřeb, dle věku, rodinného stavu nebo pohlaví. Nejčastěji se lze setkat v organizacích s kombinací těchto dvou výše zmíněných systémů. Zaměstnavatel tedy nabízí zaměstnanecké výhody plošně (příspěvky na stravování, penzijní spoření, dovolenou navíc, Sick Day apod.) a zcela volitelné, kdy zaměstnanec využívá výhody, z předem stanovené nabídky z předem daného rozpočtu (většinou stanoveného na jeden rok). Přitom se

daný rozpočet může měnit s délkou odpracované doby, hodnoty práce či dle pracovního výkonu. Kafetérii lze outsourcovat, a to zejména díky nákladům spojených s administrativním a personální zajištěním [9].

Aby měly tyto výhody příznivý vliv na zaměstnaneckou spokojenost, musí zaměstnavatel zkoumat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s daným typem benefitů. Právě proto většina podniků volí cestu kafetérie, která nabízí možnost, aby si zaměstnanci sami zvolili, na co daný rozpočet využijí. Při sledování zpětné vazby by se měl zaměstnavatel zaměřit na následující body, tedy co zaměstnance nejvíce motivuje, jak postupuje konkurence a jak se mění konkurenční nabídka benefitů, jak zaměstnanci vnímají poskytnuté benefity a zda si uvědomují, jaké finanční prostředky jsou na ně vynakládány. Kafetérie má výhodu především ekonomickou, která optimalizuje rozdělení finančních prostředků dle potřeb jednotlivců [9].

Praxe ukazuje, že je zapotřebí zaměstnancům neustále připomínat benefity a zjišťovat jejich zpětnou vazbu na ně. V určitých organizacích jsou totiž vynakládány vysoké náklady na benefity, se kterými zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. Spousta zaměstnanců vnímá benefity jako samozřejmost. Dle Herzbergové „hmotná motivace patří mezi hygienické faktory, což znamená, že pokud jsou s nimi zaměstnanci spokojeni vyvolá to v nich motivaci k vyššímu výkonu“. Ikdyž na druhé straně spousta zaměstnanců může v dnešní době benefity pokládat za samozřejmost a daleko více je motivuje nehmotná motivace v podobě uznání či profesní růst. Snahou manažerů je naplnit hygienické faktory a doplnit motivační faktory tak, aby byli pracovníci motivováni k vyšší výkonnosti [9].

Zaměstnanecké výhody mohou uplatňovat i rodiny zaměstnanců, pokud spadají do kafetérie. Jedná se zejména o služby spojené s využitím volného času, zlepšující životní podmínky zaměstnanců, poradenské služby a program udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené [9].

Služby spojené s využitím času mohou mít jak peněžní, tak i nepeněžní podobu a mohou je využít i rodiny zaměstnanců, například karta Multisport. Služby, které mají za cíl zlepšit životní podmínky zaměstnanců, mohou být služby zajišťující bydlení, jesle, školku, půjčky, dobrovolné pojištění či alespoň příspěvek na pojištění, nebo pomoc při určitých životních událostech jako je důchod či narození dítěte [10].

2.5 Pracovní doba

Aby zaměstnanec měl nárok na vyplacení peněžitě i nepeněžitě odměny, je potřeba, aby odpracoval určitý počet hodin. Pracovní doba je doba, při které se zaměstnanec zavazuje zaměstnavateli, že vykoná určitou práci a dále se zavazuje, že v této době bude připraven na pracovišti či jiném dopředu domluveném místě k výkonu práce dle pracovní smlouvy. Pracovní doba je upravena zákoníkem práce, respektive její maximální týdenní doba, včetně přesčasů, odpočinku mezi jednotlivými směny a minimální délka dovolené. V zákoníku práce je pracovní doba stanovena poměrem hodin k týdnu. Dle směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES nesmí průměrná doba překročit 48 hodin v období 7 dnů. Týdenní pracovní doba dle zákoníku práce je stanovena na maximálně 40 hodin s tím, že přestávky na jídlo a odpočinek se nezapočítávají do pracovní doby.

O rozvržení pracovní doby rozhoduje zásadně zaměstnavatel. Ten určuje začátek a konec pracovní doby. O rozsahu pracovní doby je zaměstnavatel povinen jednat s odborovou organizací, respektive může být ujednána v kolektivní smlouvě. V ten moment, kdy zaměstnavatel určí pracovní dobu, je pracovní doba daná jak pro zaměstnance, ale stejně tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec je povinen vykonávat práci v určené době a zaměstnavatel má povinnost v této určené době práci zaměstnanci přidělovat. Délka pracovní doby nesmí přesáhnout 12 hodin.

Během pracovní doby je zaměstnavatel povinný poskytnout zaměstnanci přestávku na odpočinek. Tato přestávka nesmí být na začátku směny ani na konci pracovní směny, jinak může být kdykoliv během pracovního výkonu. Podmínkou je, že přestávka musí být v rozsahu nejméně 15 minut, přestávka musí být poskytnutá nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce a součet přestávky musí být nejméně 30 minut [11].

2.5.1 Flexibilní pracovní doba

Pružná či flexibilní pracovní doba se vyznačuje tím, že začátek i konec si volí zaměstnanec sám. Zaměstnavatel však určí základní a volitelný časový úsek pracovní doby. Přitom základní časový úsek je úsek doby, kdy je zaměstnanec na pracovišti přítomný. Od 01.01.2012 nemusí mít tato pracovní doba charakter denní základní pracovní doby, jak tomu bylo dříve. Základní časový úsek stanoví zaměstnavatel dle provozu organizace. Volitelný časový úsek si zaměstnanec stanovuje sám, tak jak mu to vyhovuje. Celková pracovní doba, ale ani v tomto případě nesmí přesáhnout 12 hodin. Průměrná týdenní pracovní doba musí být v

souladu se zákoníkem práce, nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích, jediné kolektivní smlouva může vymezit maximálně 52 týdnů po sobě jdoucích a přitom musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněná ve vyrovnávacím období [11].

Flexibilní pracovní doba je součástí přístupu Work-life balance. Přístup Work-life balance se snaží o dosažení optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Flexibilita se umožňuje v délce nebo umístění pracovní doby, lze se setkat i s obojím. K běžně uplatňovaným pracovním režimům patří kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa [11].

Flexibilní uspořádání pracovní doby obsahuje různé možnosti, mezi něž patří pružná denní pracovní doba, pružná týdenní pracovní doba, pružná denní a týdenní pracovní doba, stlačený pracovní týden a smlouva na roční počet hodin. Pružná denní pracovní doba může být sjednána pro jednotlivý den nebo dle očekávaného množství práce. Flexibilní týdenní pracovní doba prodlužuje týdenní pracovní dobu v určitém období roku, kdy je více práce. Kombinace těchto dob zaručí zabezpečení požadované produkce. Při stlačení pracovního týdne dochází k tomu, že zaměstnanec pracuje daleko méně, než je běžných 5 pracovních dnů. Smlouvu na roční počet pracovních hodin lze kdykoliv během roku zvýšit či snížit. Poslední typ flexibilního uspořádání pracovní doby je smlouva s nulovým počtem pracovních hodin. Tato smlouva zaměstnanci nestanovuje počet odpracovaných hodin a je u ní předpoklad, že zaměstnanec bude moci pracovat kdykoliv mu zaměstnavatel zavolá. Smlouva s nulovým počtem hodin se běžně vyskytuje v maloobchodu, pohostinství či v restauracích [2].

Uplatnění flexibilní práce je součástí systému vysoce výkonné práce. Dle Combse a kol. (2006) „definovali systém vysoce výkonné práce jako soubor procesů, postupů a politik, které organizace zavedla, aby zaměstnancům umožnila pracovat s využitím jejich plného potenciálu. Jako příklad podobných systémů vysoce výkonné práce, které mají přímý vliv na způsoby vykonávání práce, a proto ovlivňují vytváření pracovních míst, uvedli účast zaměstnanců na řízení nebo uplatňování právě flexibilní pracovní doby“ [2].

Jako soubor 35 vzájemně se doplňujících pracovních postupů ve 3 hlavních oblastech, stanovili postup vysoce výkonné práce Sung a Ashton (2005). Přitom 3 hlavními oblastmi jsou postupy podporující vysokou míru zapojení, postupy zaměřené na zabezpečení a řízení lidských zdrojů a postupy spojené s odměňováním a podporující loajalitu, do níž patří právě flexibilní pracovní režim [2].

3 Charakteristika benefitů a pracovní doby v podniku

Tato diplomová práce čerpá z osobních pracovních zkušeností, proto byla vybrána pro zhodnocení benefitů a pracovní doby Komerční banka, a.s. (dále KB). Na začátku bude představena KB, poté bude následovat popis benefitů a pracovní doby v KB

Banky všeobecně nabízí svým zaměstnancům velké zvýhodnění v rámci benefitů, které si jiné podniky a firmy nemohou dovolit. Je to dáno především velkými nadnárodními korporáty, kterými banky jsou a v neposlední řadě i obrovským personálním útvarem, který v mnoha podnicích zcela chybí nebo je zastoupen pár zaměstnanci. Širokou škálu benefitů nabízí banky svým zaměstnancům i proto, že práce v bance je psychicky velmi náročná, a ne každý člověk tento pracovní tlak zvládne.

Benefity jsou součástí motivačního programu KB, pomocí kterých má banka motivovat své zaměstnance a přinášet jim uspokojení dle individuální potřeby jednotlivců. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy, a právě tento široký okruh benefitů, by měl uspokojit všechny zaměstnance. Mladý člověk dá přednost svým koníčkům, například sportu nebo návštěvě kina se svými přáteli. Zaměstnanec ve středním věku zase využije benefity na rodinou dovolenou nebo relaxační wellness víkend, na kterém si alespoň na chvíli odpočine od svých dětí. Starší generaci přijde vhod uplatnění benefitů v lékárně anebo využití odměň na návštěvu divadla. Benefitní program nabízí jak dlouhodobé, tak i krátkodobé formy odměňování. Veškeré informace ohledně odměňování jsou zaměstnancům přístupné na intranetu KB. Motivační program je pravidelně aktualizován a veškeré novinky přichází zaměstnancům na pracovní e-mail.

3.1 Benefity nabízené podnikem

Komerční banka nabízí svým zaměstnancům velmi rozsáhlé portfolio benefitů, které má mimo jiné odměňovat zaměstnance a přinášet jim i určitou dávku motivace k vyšší produktivitě práce. Toto je portfolio rozděleno do několika sekcí na základní benefity, sociální benefity spojené s péčí o zdraví a výhody skupiny KB. Základní benefity se dále dělí na benefity s finančním příspěvkem a na dovolenou a další dny. Sociální benefity jsou rozděleny mezi sportovní benefity spojené se zdravým životním stylem a náhlými životními událostmi, viz přiložený seznam.

Základní benefity:

- i. Základní benefity
 - a. Benefity s finančním příspěvkem:
 - i. Příspěvek na volnočasové aktivity – cafeterie
 - ii. Stravenky
 - iii. Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
 - iv. Příspěvek na kapitálové životní pojištění
 - v. GESOP
 - vi. Optimalizace bonusů
 - b. Dovolena a další dny volna:
 - i. Dovolena navíc (nad rámec zákona)
 - ii. Pracovní volno s náhradou mzdy a narozeninový den
 - iii. Pracovní volno a překážky v práci
 - iv. Volno na firemní dobrovolnictví

Sociální benefity a péče o zdraví:

- a. Sport a zdravý životní styl:
 - i. Cafeterie
 - ii. Dny zdraví
 - iii. Poradenská linka
 - iv. Masáže na pracovišti
 - v. MultiSport karta
 - vi. Pojištěnci zdravotní pojišťovny OZP
 - vii. Cvičení ve Stodůlkách
- b. Životní události:
 - i. Rizikové životní pojištění
 - ii. Finanční výpomoc při dlouhodobé nemoci
 - iii. Mimořádná sociální výpomoc

Výhody skupiny KB:

- a. Zvýhodněné bankovní produkty a služby KB
- b. Zvýhodněné produkty a služby Skupiny KB/SG

3.1.1 Základní benefity

Jak je uvedeno výše, základní benefity jsou rozděleny na dvě kategorie, konkrétně na benefity s finančním příspěvkem a dovolenou a další dny volna.

Benefity s finančním příspěvkem se dále dělí na příspěvky na volnočasové aktivity, stravenky, příspěvky na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, příspěvky na kapitálové životní pojištění, GESOP a optimalizaci bonusu.

Příspěvky na volnočasové aktivity si zaměstnanci spravují sami, a to v aplikaci cafeterie, kterou spravuje poskytovatel Sodexo. Cafeterie je systém odměňování zaměstnanců prostřednictvím získaných kreditů. Jelikož si odměnu vybírá sám zaměstnanec na základě svých potřeb a zájmů, je tento systém připodoben k objednávkě v kavárně (BusinessVize, 2011). Při zavádění cafeterie má zaměstnavatel na výběr ze dvou možností. Buď si vytvoří vlastní systém, anebo využije služeb specializované outsourcingové² společnosti. Na českém trhu je velká škála firem, které se specializují na outsourcing cafeterie systému. Patří mezi ně Sodexo, Benefit.cz, Edenred CZ, Benefit plus a další. KB využívá služeb specializované společnosti Sodexo. V KB je každé tři roky pořádáno výběrové řízení na poskytovatele těchto služeb. Aktuálně v KB spravuje tuto službu společnost Sodexo. Komerční banka přidělí svým zaměstnancům určitý rozpočet, který je převeden společností Sodexo na určitý počet bodů. Tyto body po vstupu do aplikace slouží jako platidlo pro nákup zvolených benefitů. Poskytovatel benefitů Sodexo nabízí více než 12 500 partnerů a služeb po celé České republice. Velkou výhodou této služby je především skutečnost, že KB se o nic nemusí starat a veškeré benefity jsou spravovány sítí Sodexo. Další nezanedbatelnou výhodou je daňová výhodnost benefitů. Na rozdíl od vyplacení částky v penězích zaměstnanec neodvádí z benefitů pro volný čas daňové, zdravotní ani sociální pojištění, jak je to u jeho mzdy, tedy benefity nemají žádný vliv na mzdu zaměstnance. Cafeterie funguje tak, že zaměstnanci po tří měsíční zkušební době přijde karta s dopisem pro přihlášení do systému MojeBenefity. V aplikaci si zaměstnanec sám zvolí, zda použije přidělené body na cestování, kulturu, nákupy, relax, krásu, sport, vzdělávání, zážitky či zdraví v rámci celé České republiky. Škála nabízených partnerů je opravdu široká. Nabízí se zde wellness pobyty, dovolená do exotických destinací, nákup brýlí či léků, návštěva fitness, divadla nebo kina, návštěva různých sportovních zařízení, možnost nákupu v knihkupectví nebo adrenalinové zážitky. Pomocí benefiční karty může zaměstnanec své body

² specializované firmy za ně dokážou implementaci systému obstarat

uplatnit přímo při placení, například v lékárně anebo při objednání produktu on-line na internetu. Mezi největší partnery patří společnosti CineStar, Spa.cz, Slevomat.cz, Pilulka+, Ticketstream, Benu lékárna, Invia, Fokus optik, Cestovní kancelář Fischer, DrMax lékárna a Optic optik [14].

Zaměstnanci ke své mzdě dostávají stravenky, které jsou jim vypláceny elektronicky na benefitní kartu. Tuto službu jim poskytuje již výše zmíněný poskytovatel Sodexo. Nutno podotknout, že stravenky jsou v plné výši hrazeny zaměstnavatelem, což je mimo bankovní sektor a všeobecně v rámci pracovních benefitů ojedinělý jev. KB svým zaměstnancům hradí stravenky v plné výši a zaměstnanci mají tak stravné zcela zdarma. Na jeden odpracovaný den činí výše stravného 100 Kč. Stravné dostávají zaměstnanci přímo na benefitní kartu, mají tak dvě karty v jedné. Pomocí aplikace Sodexo mohou zaměstnanci platit své nákupy i mobilem. Stravenkovou kartu mohou takto využít a platit s ní i rodinní příslušníci, opět jednoduchým stažením aplikace do mobilního telefonu. Stravenky lze využít v mnoha restauracích v rámci České republiky, ale i u mnoho obchodníků s potravinami.

Komerční banka přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření.

Mezi základní benefity patří také příspěvek na kapitálové životní pojištění pro případ smrti nebo dožití.

Dovolená a dny navíc se řadí do základních benefitů. V těchto benefitech je obsažena dovolená nad rámec zákona, pracovní volno s náhradou mzdy, otcovská dovolená, narozeninový den, pracovní volno s překážkami v práci a volno na firemní dobrovolnictví.

Pro spokojenost zaměstnance je velmi důležité skloubit pracovní život s osobním životem tak, aby měl zaměstnanec dostatek volného času na věnování se svým zálibám, přátelům a rodině. KB nabízí jeden týden dovolené navíc. Dle zákona je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci celkově 4 týdny dovolené, KB nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, což je mezi zaměstnanci bráno, jako velmi oblíbený benefit. Při srovnání KB a Česká spořitelny, je patrné, že KB v této službě značně zaostává. Česká spořitelna od minulého roku, tedy od roku 2020, nabízí svým zaměstnancům až 42 dní volna. Což je značný rozdíl a Komerční banka má stále prostor ke zlepšení a vyrovnání nabídky konkurence. Lze předpokládat, že i pro zaměstnavatele má tento benefit velkou přidanou hodnotu v podobě spokojenějších zaměstnanců, kteří vykonávají práci s vyšším nasazením.

Velmi oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci KB je i „nemocný den“ neboli anglicky Sick Day. Je to den volna bez udání důvodu. Zaměstnanec je však povinen nahlásit zaměstnavateli, že tento den čerpá. Vše je tedy na domluvě mezi zaměstnancem a jeho

nadřazeným. KB poskytuje svým zaměstnancům dva dny (další 1 den je pouze pro zaměstnance, který pracuje v KB nepřetržitě 5 let k prvnímu dni v novém roce).

Zaměstnanci KB mohou využít služby mobilního operátora O2. Téměř každý zaměstnanec má služební telefon se zaměstnaneckým tarifem a určitým množstvím dat v telefonu.

Komerční banka je se snaží být společensky odpovědná a loajální, proto i svým zaměstnancům poskytuje řadu dobrovolných akcí, na kterých se mohou zaměstnanci podílet v rámci své pracovní doby. Mezi tyto akce patří ekologická činnost s názvem „Ukličme Česko“. Aby KB podpořila své zaměstnance v darování krve a usnadnila jim tuto činnost, pozve občas tým zdravotníků přímo na jednotlivá pracoviště a umožní tak zaměstnancům darovat krev přímo v prostorách KB.

Skloubení pracovního života s osobním životem je velmi důležité pro zdravý životní styl každého pracovníka, proto i KB podporuje Work life balance u svých zaměstnanců, například tím, že je vzdělává v rámci tohoto tématu.

Především pandemie spustila vlnu zavádění práce z domu, tzv. Home Office. Práce z domova je formou flexibilního pracovního poměru. Zaměstnanec pracuje mimo místo výkonu práce, a to buď každý den, nebo v kombinaci s docházkou do místa výkonu práce. Výhodami pro zaměstnance mohou být úspora času (cesta do práce a z práce), úspora cestovních nákladů, sladění osobních, rodinných a pracovních aktivit a péče o děti. Nevýhody, které mohou plynout z vykonávané práce z domu, jsou ztráta kontaktu s kolegy a sociálních kontaktů vůbec. Zavedením Home Office vzniká výhoda i pro zaměstnavatele, a to v podobě úspor nákladů na provoz kanceláří, spokojenějších zaměstnanců a nárůstu produktivity práce. Nevýhody, které mohou zaměstnavateli vzniknout jsou ztráta kontroly nad pracovním výkonem zaměstnanců a zvýšené náklady na IT a telekomunikační služby.

3.1.2 Sociální benefity a péče o zdraví

Další část odměňování v KB tvoří sociální benefity a péče o zdraví. V této sekci jsou dvě skupiny produktů (sport a zdravý životní styl, a životní události).

KB se snaží apelovat na zdravý životní styl svých zaměstnanců. Je vědecky prokázáno, že zdraví zaměstnanci mají i vyšší produktivitu práce než zaměstnanci trpící chorobami. Právě proto se Komerční banka snaží pečovat o zdraví svých zaměstnanců benefity, kterými jsou

například cafeterie, dny zdraví, poradenská linka, masáže na pracovišti, MultiSport karta a cvičení ve Stodůlkách.

Dny zdraví, spadají do programu Moje Vitalia, který obsahuje spoustu aktivit. Tento den je pořádán v rámci spolupráce s OZP (Oborovou zdravotní pojišťovnou zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví) ve všech regionech v České republice a několikrát ročně přímo v budovách KB. Na intranetových stránkách naleznou zaměstnanci KB pravidelné články o zdravém životním stylu včetně výzev určené přímo pro zaměstnance. Pravidelně jsou pořádány také workshopy s tematikou zdravého životního stylu. V modernizovaných budovách jsou zavedena tzv. relaxační hnízda, ve kterých si mohou zaměstnanci během pracovního dne odpočinout [15].

Dalším komplexním programem je Poradenský program, který se pracovníky snaží vzdělávat a zároveň o ně pečovat po celý rok až 24 hodin denně v oblasti psychologie, práva a v současné době řeší i otázky pandemie. Služba je určena jak pro zaměstnance, tak i pro rodinné příslušníky zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou využívat možnosti „Smart Office“, kterou lze definovat jako kancelářský prostor, kde se využívají nové technologie a standardy.

V rámci zdravého životního stylu a s tím spjatým sportem nabízí KB svým zaměstnancům zvýhodněné členské karty na sportoviště, konkrétně MultiSport a Active Pass. Obě tyto služby mají zaměstnanci možnost zakoupit v Cafeterii. Služba MultiSport, nabízí přes 2 700 sportovních a relaxačních zařízení, které se nacházejí ve více než 500 městech a obcích, a zaměstnanci mohou navštívit přes 5 800 podniků. Tato kartu může zaměstnanec uplatnit u smluvených partnerů, jediným omezením je, že zaměstnanec má zdarma jen jeden vstup na den do jakékoliv zařízení partnerů MultiSportu. Lze tak využít například fitness centra v okolí zaměstnance bez podmínky mít členství v daném zařízení, pokud je toto fitness centrum smluvním partnerem MultiSportu. Tuto službu může zřídit i svému partnerovi či dítětem, což uplatní jak čerství absolventi, tak i zaměstnanci ve středním věku. Active Pass slouží stejně jako karta MultiSport, jediný a zásadní rozdíl je v poskytovateli. Active Pass spadá do služeb Sodexa a smluvní partneři se mohou lišit od partnerů MultiSport. Jinak mezi těmito službami není žádný rozdíl.

KB nabízí svým zaměstnancům i masáže na pracovišti, které opět spadají do programu Moje Vitalia. Masáže probíhají v prostorách banky a jsou prováděny nevidomými či slabozrakými maséry.

Pro cyklisty byly zřízené speciální kolárny. Zaměstnanci mohou na pracovišti využít i sprchy, které jsou prozatím pouze v prostorách na Stodůlkách.

V centrálních prostorách Komerční banky mohou zaměstnanci využít dvě menší sportovní místnosti a navštívit kurzy cvičení na TRX anebo Jógu, které jsou pořádány interními zaměstnanci banky.

Pomocí pravidelných zdravotních prohlídek u předem smlouvaných lékařů je sledován zdravotní stav zaměstnanců.

Zdravý životní styl je čím dál tím více začleňován do pracovního života a je tedy hojně využíván zaměstnanci v celé Komerční bance. Velmi oblíbené jsou například Dny zdraví, tedy přednášky o zdravé stravě, dále kurzy jako Práce s emocemi a stresem, Mozek v kondici či Antistresové techniky.

Smart Office se těší velké oblibě a pomáhá tak k nastolení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a udržení tak kondice a zdravého životního stylu. Výše zmíněné benefity mají za cíl zlepšit náladu, uvolnit stres a napětí, stmelit kolektiv, posílit spolupráci a týmového ducha. a přináší pozitivní motivaci pracovníkům.

3.1.3 Životní události

Poslední nabízená sekce se týká nečekaných životních událostí. Mezi ně se řadí rizikové životní pojištění, finanční výpomoc při dlouhodobé nemoci a mimořádná sociální výpomoc. Rizikové životní pojištění hradí KB za zaměstnance. Nabízí svým zaměstnancům v těžké životní situaci pomoc, která je obsažena v kolektivní smlouvě a v příslušných předpisech. Tato pomoc probíhá různými způsoby a přihlíží na životní situaci každého zaměstnance. Jedná se o nepříznivou životní situaci, kterou zaměstnanec nemůže předvídat a ovlivnit. Pomoc přichází ve formě flexibilní pracovní doby, snížení pracovního úvazku, práce z domova, finanční podpory, neplaceného volna apod. Nutno zmínit, že mimořádná sociální výpomoc je nenároková a o jejím poskytnutí rozhoduje výlučně zaměstnavatel.

3.1.4 Zvýhodněné bankovní služby

Kromě výše zmíněných benefitů poskytuje KB svým zaměstnancům i zvýhodněné bankovní služby. Zaměstnanci mohou bezplatně využívat jeden z nejlepších bankovních účtů, které KB nabízí, zpravidla ho jinak využívá pouze movitá klientela KB. Tento účet nese název Můj účet Gold, k němuž náleží Gold karta umožňující majiteli výběr z bankomatů po celém světě zcela zdarma. Vedení účtu je za 0 Kč, k účtu je automaticky i Spořicí účet se zvýhodněnou úrokovou sazbou a cestovní pojištění zdarma, které platí pro celou rodinu zaměstnance. Další

výhodou pro zaměstnance KB je poskytování půjček, hypoték a pojištění za zvýhodněné ceny a s výhodnější úrokovou sazbou. Zaměstnanci KB si mohou zřídit penzijní spoření či životní pojištění, na které dostávají příspěvky od zaměstnavatele.

3.1.5 Využití benefitů v rámci jednotlivé generace

Lze se domnívat, že každá jednotlivá generace si vybere v široké škále benefitů. Mladší generace zaměstnanců může využít zvýhodněnou zaměstnaneckou hypotéku a splnit si sen o vlastním bydlení. Generace středního věku může benefity využít pro své děti, a přes benefity jim zaplatit kroužky nebo mohou benefity využít k zaplacení rodinné dovolené. Starší generace má možnost benefity využít pro nákup léků či vitamínů. Další možností je nákup lístků do divadla anebo spoření svým vnoučatům na studiu.

3.2 Pracovní doba v podniku

Pracovní doba se v KB liší dle pracovní pozice, např., zaměstnanec pracující v administrativě není závislý na otevírací době pobočky a má tak jedinečnou možnost mít v dnešní době tolik propagovanou flexibilní pracovní dobu. Zatímco bankovní poradce má pracovní dobu jasně danou otevírací dobou pobočky. Zaměstnanec call centra má zase zcela jinou pracovní dobu, a to dle přidělených směn na základě provozu.

Proto když hodnotíme pracovní dobu v tak velké nadnárodní bance, je nutno brát v potaz o jakou nabízenou pracovní pozici se jedná. Osobní zkušenost je z pozice bankovního poradce. Na této pozici byla potřeba být minimálně půl hodinu před otevřením banky na pobočce a další alespoň půl hodiny po práci v bance. Pracovní doba se řídila, dle pracovního dne, tedy podle otevírací doby pobočky. Nicméně je nutno dodat, že pobočka měla otevírací dobu pouze od pondělí do pátku a pracovní doba byla v průměru 8,5 hodiny.

Celosvětová pandemie odstartovala zavádění „Home office“ i na pozicích, na kterých to nebylo dříve možné. Tento trend se dotkl i KB. Nutná míra snížení počtu pracovníků na pracovišti, aby byly dodrženy předepsané rozestupy a případná nemoc se šířila co nejméně, zasáhla celou banku. Z osobní zkušenosti byl na pobočce zaveden AB tým, ve kterém se zaměstnanci střídají na pracovišti, do doby, než pomine riziko nákazy. Část zaměstnanců pracuje na pobočce a část pracuje z domova.

Komerční banka však využila situace epidemie a zavedla elektronický podpis, který může mít každý klient ve svém chytrém mobilní zařízení a na dálku tak může podepsat smlouvu na

jakýkoliv bankovní produkt. Bankovní poradce tak může sjednat produkt na dálku, bez přítomnosti klienta, vše spolu vyřeší přes telefon a e-mail. Tento způsob je jak ekologický, tak pohodlný způsob zřízení produktu z pohodlí domova jak pro klienta, tak i pro bankovního poradce. Dá se předpokládat, že i po odeznění pandemie si tento on-line způsob klienti oblíbí a budou ho využívat.

Banka zavedla Home office například na pracovních místech v rámci call centra. Zaměstnanci tak mohou pracovat ze svého domova. Zvýší se tak spokojenost zaměstnanců, protože mají více volného času, který mohou trávit se svou rodinou anebo svými přáteli. Jako velkou výhodu pro KB toto zavedení přináší ušetření značných režijních nákladů na energii, vytápění, osvětlení či správu budov.

Velká část firem začala po vypuknutí pandemie zavádět tzv. „sdílená pracoviště“, což znamená, že jedno pracovní místo sdílí dva až tři zaměstnanci, kteří se dle rozepsaných směn na tomto místě střídají, a zbytek práce vykonávají z domova. Firmy tak ušetří náklady na počet pracovních míst a s tím spjaté náklady na nájem v kancelářích. Zaměstnanci jsou spokojenější, protože takto pracují občas z domu a jindy jezdí do práce a neztrácejí tak kontakt se svými spolupracovníky. Dle dopředu naplánovaných směn jezdí do práce či pracují z domu. Důležitou otázkou však je, jak firmy budou sledovat pracovní výkon zaměstnanců z domu. Z vlastní zkušenosti se lze setkat s pracovníky, kteří z domu pracují ještě daleko více než v místě výkonu práce, protože nedodržují pauzy, například na oběd, či k práci zasedají ještě v pozdních hodinách. Nicméně je více než pravděpodobné, že se setkáme i s druhým extrémem, tedy zaměstnanci, kteří Home Office budou brát jako dovolenou“. Při zavedení těchto sdílených míst, musí firma vzít v potaz zvýšení prvotních nákladů na pořízení notebooků a služebních telefonů či vyšší administrativní a personální náklady v podobě plánování směn zaměstnanců. Firmy musí však počítat se zaměstnanci, kteří si budou stěžovat na vyšší životní náklady, způsobené prací z domova. Nicméně zaměstnanci zase ušetří náklady na cestování do práce a z práce.

KB je nadnárodní korporát, proto i pracovní doba se zde liší podle jednotlivé pozice. Proto nejde jednoznačně stanovit, zda je pracovní doba nastavená dobře či nikoliv.

KB má prostor ke zlepšení, co se týká zavádění právě těchto sdílených míst či práce z domova. I přestože je patrné, že toto zavádění se hodí právě více pro call centra či administrativní pracovníky než pro bankovní poradce. V KB je zavedeno, že každý klient má svého osobního bankéře, kterého za určitý čas začne vnímat jako rodinného přítele, jež mu pomůže s rodinnými financemi. Právě proto se klienti těší na osobní obsluhu na pobočce.

Nicméně pro spoustu úkonů, např. když má bankéř s klientem pouze sepsat již předem navěřenou smlouvu, lze využít právě on-line způsob komunikace. V tomto směru Komerční banka využila situace a zavedla právě zmíněný KB klíč, pomocí kterého si bankovní poradce ověří klienta či s klientem sepíše on-line smlouvy bez zbytečného papírování. Dá se předpokládat, že tento trend bude neustále narůstat a bude se těšit oblibě nejen u mladé generace, ale bude výhodou i pro věkově starší zákazníky. Přece jen v dnešní době vlastní „chytrý telefon“ velká část populace (minimálně v České republice).

4 Zhodnocení současného stavu z pohledu jednotlivé generace

Šetření pomoci dotazníků bylo zvoleno jako optimální prostředek pro zjištění preferencí zaměstnanců KB. Zjišťovalo se, jak jim samotným vyhovují nabízené benefity a pracovní doba v bance. Šetření je provedeno na základě věkového složení zaměstnanců neboli jak jednotlivé generace v bankovním sektoru KB jsou spokojené s benefity a pracovní dobou. Dotazník (viz. Příloha) byl vytvořen s pomocí webové aplikace – Survio (www.survio.com). Obsah a forma dotazníků byla uzpůsobena tak, aby respondentům její vyplnění zabralo co nejméně času a otázky byly jednoznačné. Některé otázky byly otevřené, aby respondenti projevili svůj názor a popsali, co jim vyhovuje či nevyhovuje. Aplikace umožňuje vytvářet různé druhy otázek, dle potřeby zadavatele. Otázky typu ano nebo ne, rolovací lišty, seřazení odpovědí dle kritérií či formuláře, do nichž lze vkládat multimediální soubory.

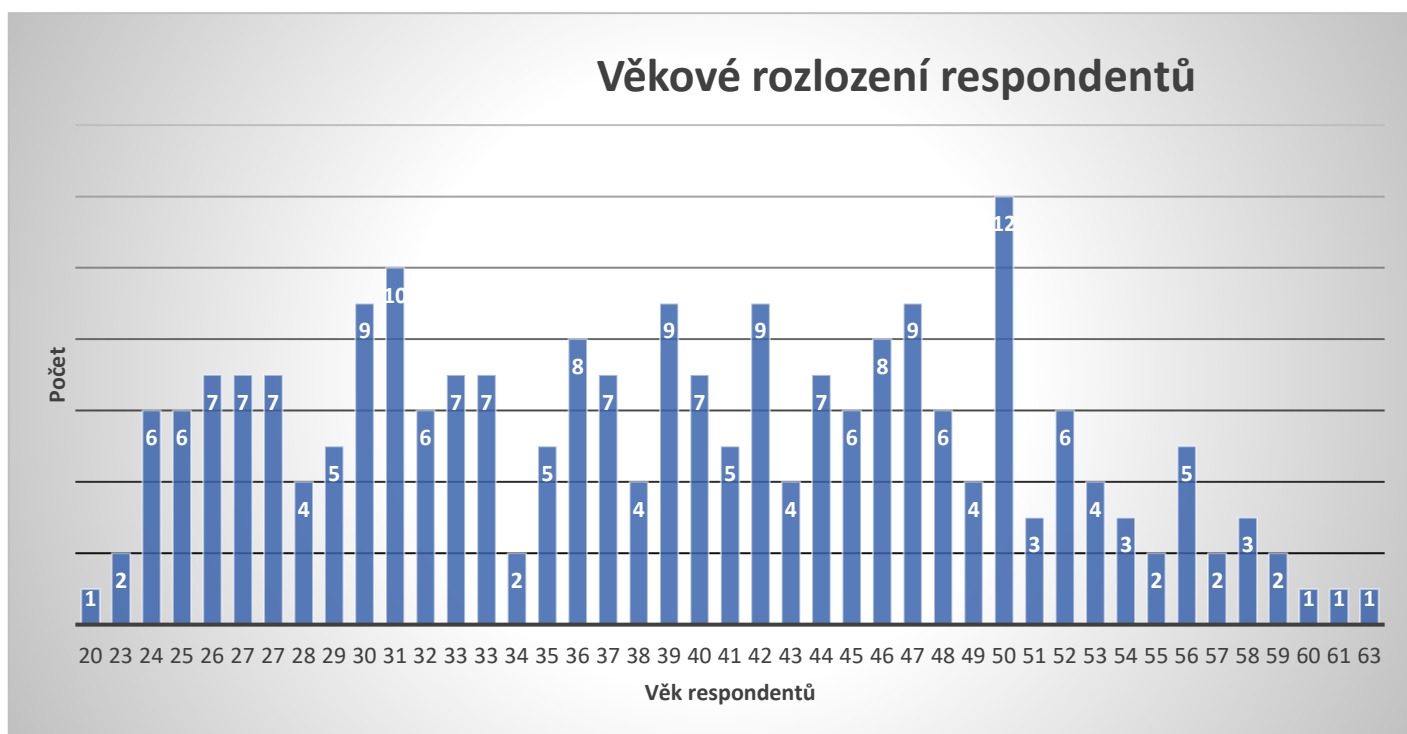
V případě této práce byl vygenerován odkaz, který byl rozeslán mezi pracovníky banky. Dotazník vyplnilo 219 respondentů z toho 142 žen a 77 mužů. Segment respondentů, který je pro tento dotazník nejdůležitější tvoří: 19% mladá generace do 30 let, 37% střední generace do 45 let a 44% starší generace nad 45+ let. Jedná se o zaměstnance Komerční banky napříč jednotlivými odděleními. Dotazník byl rozdělen na 3 části. První část obsahovala informace o respondentech, druhá část se zabývala benefity a třetí pracovní dobou. Dotazníkové šetření probíhalo dva týdny. Výsledky byly vyhodnoceny a pro názornost zpracovány ve formě grafů. Poté byly výsledky filtrovány dle věkového rozhraní respondentů.

4.1 Popis zkoumaného vzorku respondentů

Nyní budou detailně rozebrány jednotlivé otázky dotazníku.

4.1.1 Otázka č. 1 – věk respondentů

Na dotazníků se podílelo celkem 219 respondentů z toho 142 žen a 77 mužů (Obr. 6).



Obr. 6 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 1 poměr pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

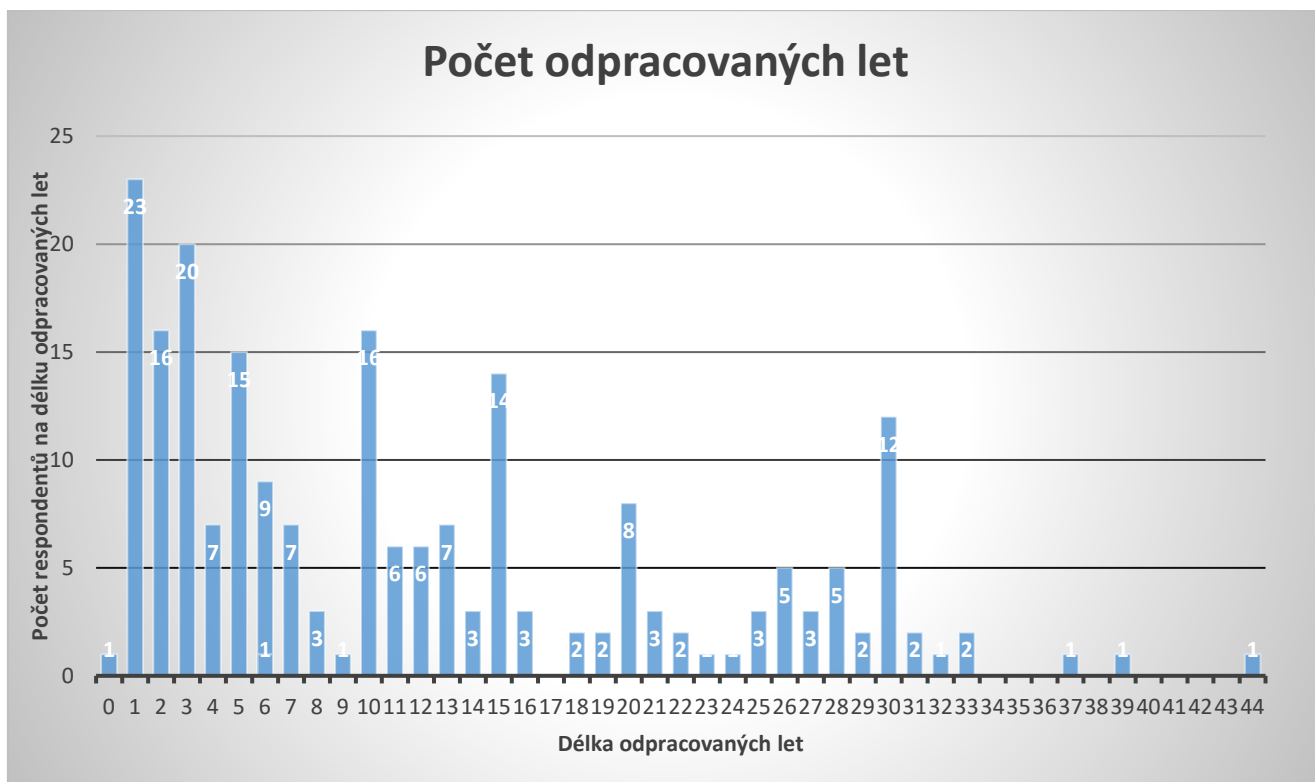
4.1.2 Otázka č. 2 – věkové rozhraní dotázaných

Druhá otázka se týkala věkového rozhraní dotazovaných zaměstnanců KB. Dle obr. 7. lze vidět jednotlivé věkové zastoupení dotazované skupiny zaměstnanců. Na obrázku je vždy uveden věk a počet zaměstnanců ve stejném věku.

Obr. 7 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 2 věkové rozložení respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.3 Otázka č. 3 – počet odpracovaných let v KB

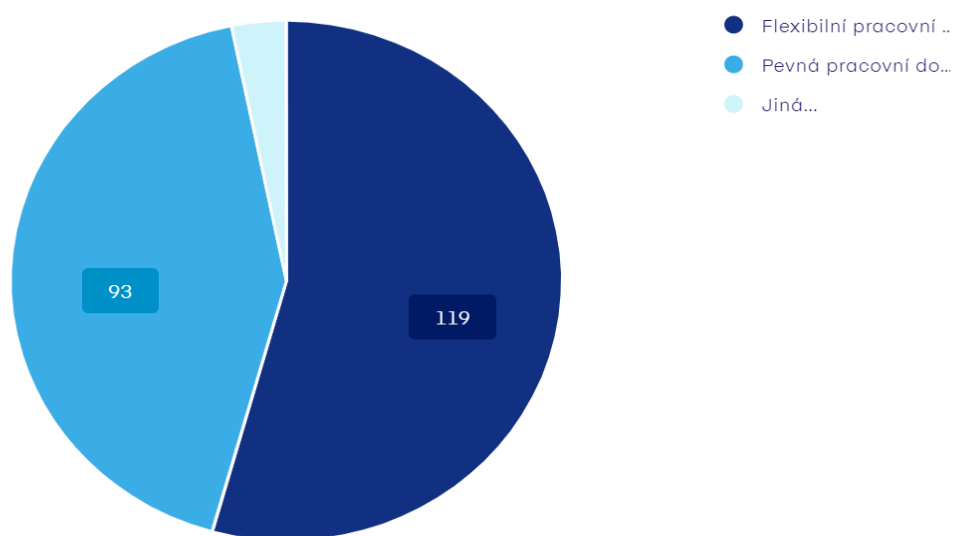
Třetí otázka zjišťovala počet odpracovaných let v KB. Roky byly zaokrouhleny a pouze jeden zaměstnanec nepracuje v bance ani 1 rok (odpovídá údaj 0) na obr. 8.



Obr. 8 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 3 věkové rozložení respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.4 Otázka č. 4 – pracovní doba v podniku

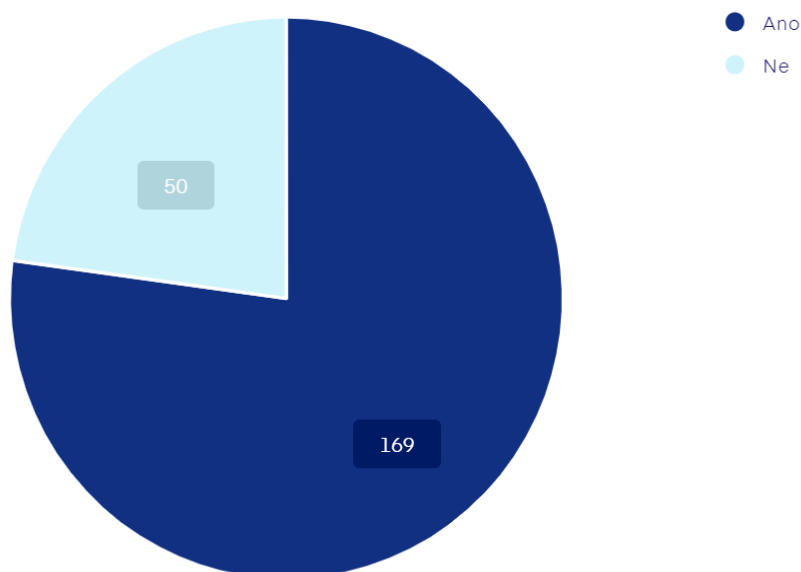
Čtvrtá otázka se týkala pracovní doby v Komerční bance, respektive zda mají zaměstnanci pružnou pracovní dobu anebo pevnou pracovní dobu. Jak lze vidět z grafu větší polovina respondentů má flexibilní pracovní dobu a menší část zaměstnanců má pevnou pracovní dobu, jak zobrazuje obr. 9 pracovní doba v KB. Jiná pracovní doba, dle odpovědí, je například práce na směny.



Obr. 9 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 4 pracovní doba v Komerční bance (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.5 Otázka č. 5 – vyhovuje zaměstnancům pracovní doba

Pátá otázka zkoumala, zda zaměstnancům vyhovuje jejich pracovní doba. 169 respondentů se vyjádřila, že jim jejich pracovní doba vyhovuje a 50 zaměstnancům nastavená pracovní doba nevyhovuje, jak zobrazuje obr. 10.



Obr. 10 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 5 vyhovuje Vám pracovní doba v bance (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů, která uvedla, že jim pracovní doba vyhovuje, mají flexibilní pracovní dobu, tuto skupinu tvoří 95,5 % respondentů, bez rozdílů na jednotlivé generace. Dotázaní zaměstnanci, kteří uvedli, že jim pracovní doba nevyhovuje mají pevnou pracovní dobu.

Při posouzení jednotlivých generací je pouze 30 % zaměstnancům do 30 let, kterým vyhovuje pevná pracovní doba. Zbýlých 70 % zaměstnanců dává přednost flexibilní pracovní době. Respondenti, kteří spadají do generace středního, tedy věk od 35 do 45 let, odpověděli, že pevná pracovní doba vyhovuje pouze 16 %, zbylých 84 % dává přednost flexibilní pracovní době. Tento výsledek může být především daný tím, že zaměstnanci ve středním věku mají již děti a musí tak skloubit svůj pracovní život s rodičovskými povinnostmi (vyzvednutí dětí ze školky/školy, zavedení dětí do kroužků, příprava s dětmi do školy apod.). Starší generaci, tedy zaměstnancům ve věku 45+, vyhovuje pevná pracovní doba pouze ve 20 % dotázaných, zbylých 80 % dává přednost možnosti mít flexibilní pracovní dobu. Navíc starší generace už většinou je finančně zabezpečena a dává tak přednost svému volnému času. Tyto výsledky ukazují překvapivý závěr. Dle dotázaných, pevná pracovní doba vyhovuje více mladší generaci zaměstnanců a zcela nejméně vyhovuje tato pracovní doba střední generaci.

4.1.6 Otázka č. 6 - Výhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době

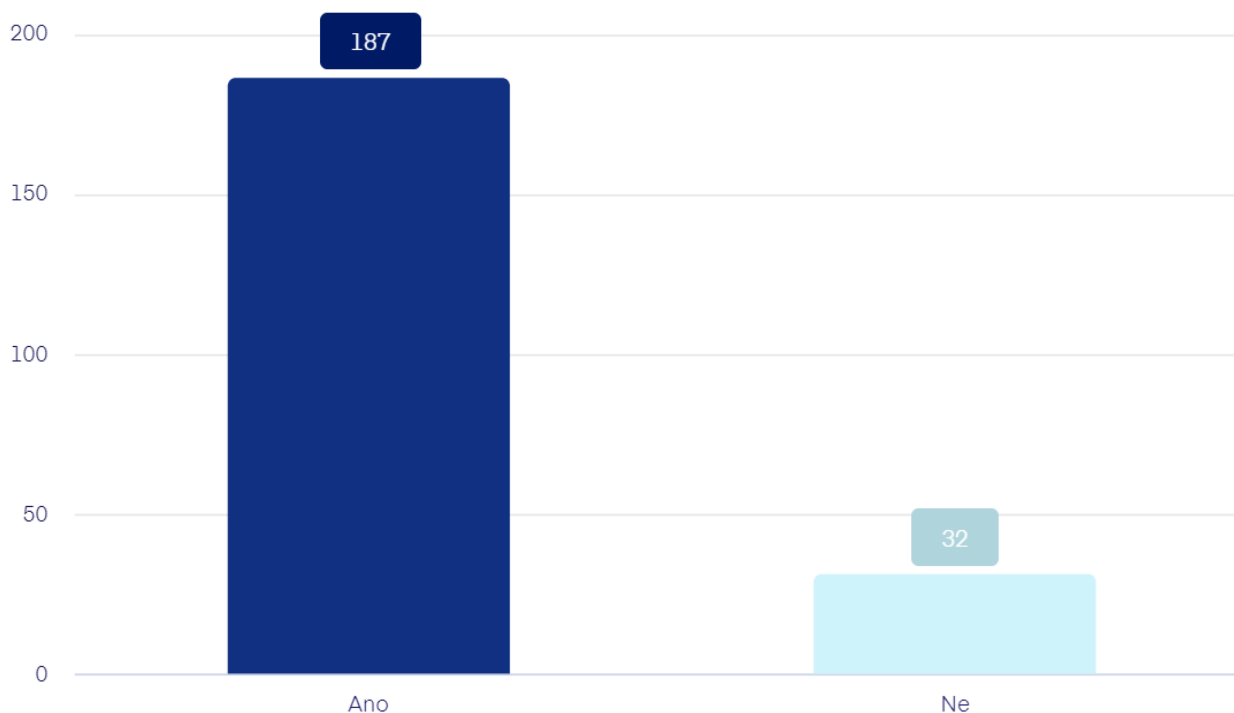
V šesté otázce byli respondenti dotazováni v otevřené otázce, co vidí jako výhodu ve flexibilní pracovní době. Mladá generace spatřuje výhody především v aspektech jako jsou plánování času dle osobních preferencí, možnost vyřídit si osobní záležitosti, více času na rodinu a blízké, více času na koníčky a lepší work life-balance. Generace středního věku zaměstnanců uvádí jako výhody flexibilní pracovní doby skloubení práce s rodinou, více času stráveného s rodinou a blízkými, lepší work life-balance, možnost vyřídit si osobní věci, flexibilita, „být pán svého času“, rozložení práce do celého dne a možnost nakoupit. Dle starší generace, tedy zaměstnanci ve věku 45 +, vidí jako výhodu flexibilní práce především v lepším work life-balance, lépe zorganizovaném životě, více času s rodinou a flexibilitě.

4.1.7 Otázka č. 7 - Nevýhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době

Další otázka zkoumala, zda spatřují respondenti nějaké nevýhody ve flexibilní pracovní době. Mladí zaměstnanci uvádí, že nejvíce spatřují nevýhody flexibilní pracovní doby ve zhoršené komunikaci mezi kolegy, sebekázni a prokrastinaci. Nicméně více než 55 % zaměstnanců mladších 30 let uvádí, že nespátřují žádné nevýhody flexibilní pracovní doby. Generace středního věku spatřuje nevýhodu flexibilní pracovní doby především v přesčasech a práci ve večerních hodinách. Až 63 % uvádí, že flexibilní pracovní doba nemá žádné negativa. Dle starší generace může být negativem u flexibilní pracovní doby například prokrastinace a horší komunikace s kolegy. Až 98 % věkově starších zaměstnanců uvádí, že nevidí žádnou nevýhodu flexibilní pracovní doby.

4.1.8 Otázka č. 8 - Moje práce mi umožňuje Home Office

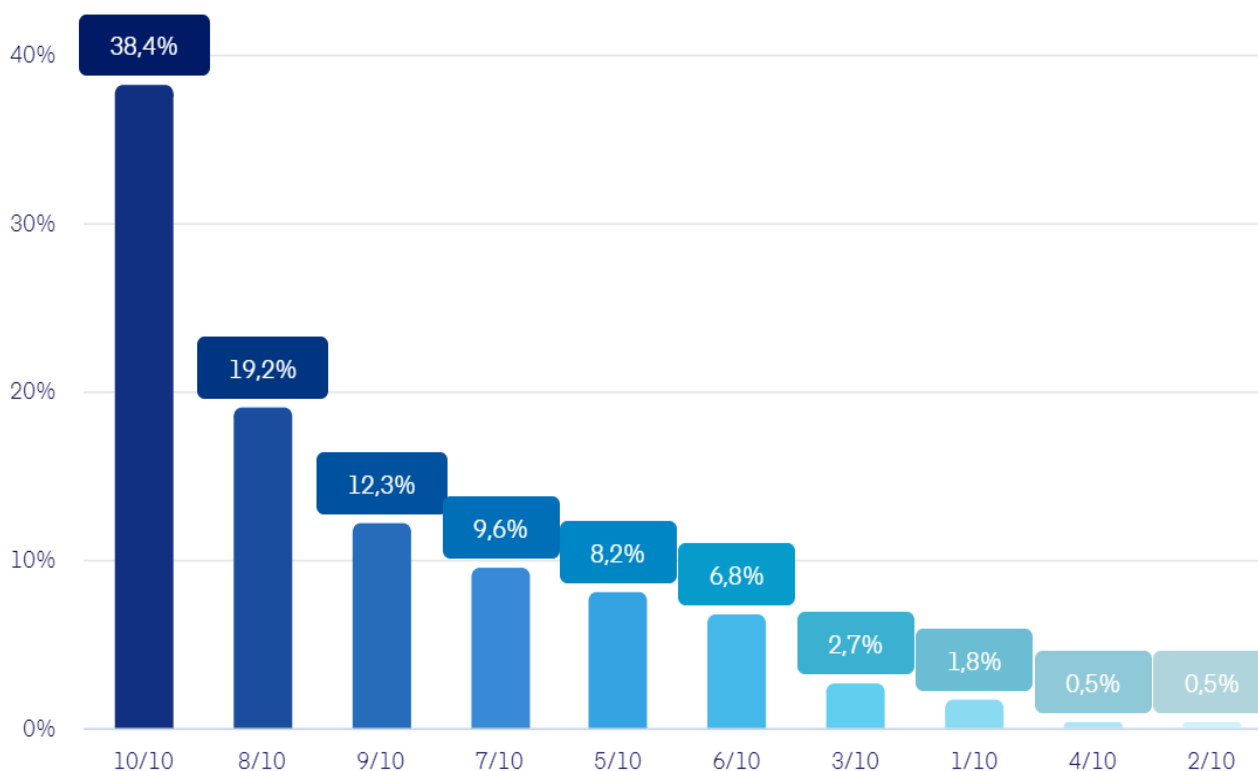
V osmé otázce bylo zkoumáno, kolika zaměstnancům umožňuje jejich pracovní náplň mít Home Office. Jak lze vidět na obr. 11, je to 85,4, % zaměstnanců, kteří mohou pracovat z domova a jen 14,6 % zaměstnanců pracovat z domova nemůže.



Obr. 11 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 8 moje práce mi umožňuje Home Office (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.9 Možnost vybrat si dle vlastních potřeb z caterie mi vyhovuje

Respondenti byli ve 12. otázce vyzváni, aby zhodnotili výběr z nabízených benefitů. Dle obr. 12 lze vidět jednotlivou míru spokojenosti zaměstnanců s nabízenou škálou benefitů. Nejvyšší a tedy nejlepší hodnocení je tedy 10/10.



Obr. 12 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 12 Možnost vybrat si dle vlastních potřeb z cafeterie mi vyhovuje (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle zvolených odpovědí lze konstatovat, že mladá generace zaměstnanců je z možnosti volby spokojena 5/10. Nejsou tedy úplně nadšení, ale nejsou ani nespokojeni. Nižší bodové ohodnocení poskytovaných benefitů lze zdůvodnit z nedostatku zkušeností a tedy nemožností porovnat nabídky jiných zaměstnavatelů. Generace středního věku však hodnocení nabízených benefitů vnímá velmi podobně jako mladá generace, u nich je rozmezí hodnocení mezi 7/10 a 5/10. Zatímco starší generace zaměstnanců je se zvolenými benefity spokojená více s bodovým výsledkem 8/10.

4.1.10 Otázka č. 9 - Spatřuji výhodu Home Office

V této otázce byli respondenti tážaní otevřenou otázkou, aby popsali výhody spatřující v Home Office. Mladá generace spatřuje výhodu Home Office především v možnosti sportovat během obědové pauzy, v možnosti mít čerstvé domácí jídlo, v úspoře času za dopravu, ve vyšší flexibilitě, ve větším množství času věnovaného rodině, ve zlepšení životního prostředí díky sníženým emisím, ve vyšší produktivitě práce, v lepší organizaci času, v nedodržování dress

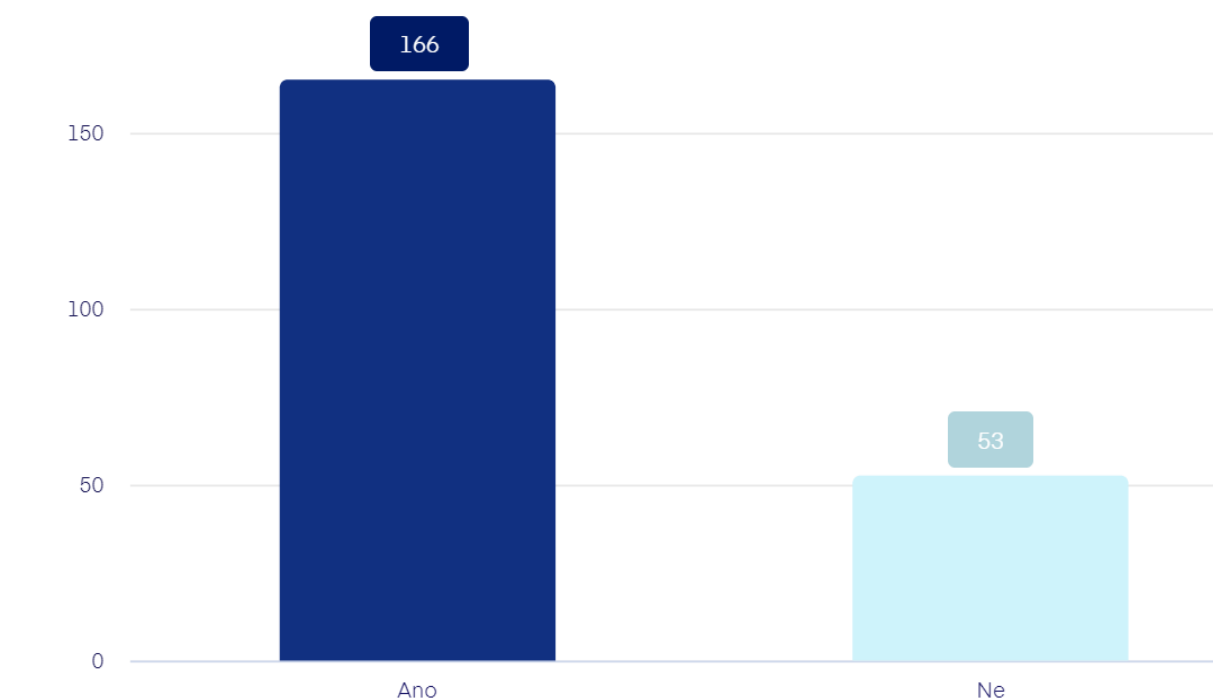
code, v podobě většího prostoru pro administrativu, ve vyšší míře soustředěnosti a ušetření nákladů na dopravu. Generace zaměstnanců ve středním věku uvedla, že za výhody považuje více času v osobním životě, nižší náklady na dopravu, více času na administrativu, větší klid na práci, lepší work life-balance, lepší organizování práce a více času na rodinu. Starší zaměstnanci uvedli jako výhodu zejména pohodlí vzhledem ke zdravotnímu stavu, více času pro rodinu, flexibilitu, nižší náklady na dopravu, uspořený čas za dopravu, vyšší míra kreativity, vyšší produktivitu, menší kontakt s lidmi, work life-balance, možnost přípravy čerstvého domácího jídla, klidu na práci a domácí pohodlí.

4.1.11 Otázka č. 10 - Spatřuji nevýhodu Home Officu

Otázka č. 10 byla otevřená a zjišťovala, co vidí jako nevýhodu Home Officu. Mladá generace zaznamenala nevýhody jako jsou málo zkušeností se složitějšími úkoly, sociální distanc, méně času na odpočinek, časté přesčasy a s tím spjaté nedodržování pauzy, vyšší kontrola nadřízeným, nedostatečné vybavení a míchání osobního a pracovního života. Střední generace uvedla jako hlavní nevýhody Home office přesčasy, nižší klid na práci, horší zázemí, vyšší náklady, izolovanost od kolegů, prokrastinaci, horší technickou výbava pro práci doma, méně pohybu a vyšší odpovědnost. Starší generace zaměstnanců uvedla jako hlavní nevýhody horší technické vybavení, při dlouhém odloučení od kolegů nedostatek sociálního kontaktu, nízkou míru sebekázně, méně pohybu, nedodržování dress code, prokrastinaci, splývání osobního a pracovního života, nemožnost si „poklábosit“ s kolegy, narušení domácnosti a přesčasy.

4.1.12 Otázka č. 11 – Sám/a si mohu vybrat benefity, které využiji

Otázka č. 11 obsahovala informaci, zda si zaměstnanci mohou sami vybírat benefity. Větší část zaměstnanců tedy 78,5 % zvolilo, že mají možnost si sami vybrat své benefity, zbylých 24,2, % uvedlo, že tuto možnost nemají, jak ukazuje obr. 13.



Obr. 13 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 11 Sám/a si mohu vybrat benefity, které využiji
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.13 Nejčastěji benefity využiji na

Otázka č. 13 byla otevřená a respondenti v ní měli vypsát na co nejčastěji využívají benefity. Mladší generace uvedla, že benefity nejčastěji používá na nákup v lékárně, služby MultiSport, wellness pobyty, nákup knih, vzdělávání, služby portálu Slevomat.cz, nákup brýlí, na portálu Pilulka.cz a kulturu. Mladá generace také zaznamenala, že hojně využívá stravenky, a to v restauracích či v kavárnách. Pouze dva mladší zaměstnanci uvedli, že nejčastěji využívají zvýhodněné produkty skupiny KB. Střední generace uvedla, že nejčastěji využívá benefity na nákup léků, nákup knih, dovolenou přes cestovní kancelář, pořízení brýlí v optice, tábory a kroužky pro děti, sport a wellness, portálu Pilulka.cz a služby MultiSport. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že využívá příspěvek na penzijní připojištění a dva zaměstnanci uvedli využití stravenek. Starší generace zaměstnanců uvedla, že nejvíce využívá z benefitů možnost využití na sport, nákup v lékárně, dovolenou, služby MultiSport a zdraví a nákup knih. Starší generace také uvedla, že využívá stravenky na nákup potravin a pouze jeden zaměstnanec uvedl benefit skupiny KB, a to příspěvek na penzijní připojištění.

4.1.14 Nejméně benefity využiji na

Předposlední otázka zaznamenala odpovědi na otázku týkající se toho, na co nejméně používají benefitní kartu zaměstnanci KB. Otázka byla otevřená. Mladá generace uvedla, že nejméně využívá benefity na dovolenou, a to zejména na nákup dovolené v cestovních kancelářích. Střední generace zaměstnanců uvedla, že nejméně benefity využije na cestování a masáže. Starší generace uvedla, že nejméně využívá benefity na dovolenou, sport a kulturu.

4.1.15 V Cafeterii mi chybí nabídka

Poslední otázka byla opět otevřená a zaměstnanci měli uvést, co jim konkrétně v široké nabídce benefitů chybí. Mladá generace uvedla, že jim v nabídce nejvíce chybí nákup elektroniky, možnost uhradit preventivní zákroky jako je odstranění znamének či dentální hygiena, možnost nákupu lístků na koncerty a festivaly a možnost nakoupit letenky. Střední generace uvedla, že jim v Cafeterii chybí nabídka širší škály služeb pro děti, nákupu na fakturu, úhrada za dopravu do práce například MHD a úhrada u lékařů za drobné zákroky například detailní hygiena či dentisty. Generace středního věku zaměstnanců také uvedla, že byla daleko více spokojena s bývalým poskytovatelem služeb, kterým byla společnost BenefitPlus, a to zejména z důvodu, že nový poskytovatel benefitů Sodexo je dle vyjádření zaměstnanců příliš drahý. Starší generace by uvítala, kdyby v nabídce přibyla širší škála lékáren. Starší generace neměla příliš mnoho návrhů na chybějící benefity. Skoro všichni v této generaci uvedli, že jim v nabídce benefitů nic nechybí. Nicméně opět padl názor, že byli spokojeni daleko více s dřívějším poskytovatelem benefitů s BenefitPlus, protože stávající společnost Sodexo je příliš drahá.

5 Závěr

Z výsledů lze konstatovat, že zaměstnanci jsou se širokou škál benefitů spíše spokojení. Nicméně je více než překvapující, co zaměstnanci vnímají skutečně jako benefity a které benefity jsou pro zaměstnance samozřejmostí. Bez ohledu na generaci zaměstnanci příliš nevnímají zvýhodněné bankovní produkty, za které by jinak běžně platili. Skoro každý zaměstnanec má účet u KB. Zaměstnanci mohou využít zaměstnanecký účet, který mají zcela zdarma. Za tento účet se běžně platí měsíční poplatek.

Z dotazníku zcela jasně vyplynulo, že zaměstnanci nevědí o omezení služeb Cafeterie, které jsou dané ze zákona. Zaměstnanci například uvedli, že jim v Cafeterii chybí možnost nákupu elektroniky, věcí do domácnosti či potřeb pro domácí mazlíčky. Je však nutné zmínit, že body v Cafeterii lze uplatnit pouze na zdraví, zážitky, vzdělání, krásu, sport, kulturu a cestování. Jiné služby nejsou umožněné v rámci Cafeterie nabízet.

Při hodnocení ze stran jednotlivých generací lze zjistit, že především mladým lidem chybí v nabídce benefitů možnost zakoupit lístky na festivaly, které jsou u mladých lidí populární. Mladší generace zaměstnanců v dotazníku také uvedla, že jim chybí možnost nákupu letenek.

Zcela zásadní je však možnost uhradit benefity za zdravotní zákroky, kterými je úhrada u zubaře, odstranění znamének či dentální hygiena a mnoho podobných zákroků. Tuto možnost určitě ocení i zaměstnanci generace středního věku či věkově starší zaměstnanci. Pro střední generaci je žádoucí rozšířit portfolio dětských služeb dle dotazníku tak, aby mohli rodiče svým dětem zaplatit kroužky. Starší generace by uvítala rozšíření sítě smluvních lékáren dle dotazníku.

Při hodnocení benefitů však několikrát zaměstnanci uvedli, že byli daleko spokojenější s předchozím poskytovatelem benefitů BenefitPlus než s nynějším poskytovatelem Sodexo a to zejména v ceně nabízených služeb a možnosti hradit služby a produkty na fakturu. V tomto případě je zcela na místě zamyslet se nad změnou poskytovatelů a nabídnout zaměstnancům benefiční program, na který byli zvyklí. Případně se snažit jim tuto změnu něčím vykompenzovat.

Z průzkumu vyplynulo, že nároky na benefity a jejich využití se lehce liší dle jednotlivé generace zaměstnanců. Mladší generace zaměstnanců většinou nemá ještě děti, proto benefity využívají pouze pro sebe nebo partnera. Všeobecně lze předpokládat, že využijí benefity na cestování, při kterém se nemusí ohlížet na rodinu. Generace středního věku uplatňuje benefity také pro svou rodinu, jak vyplynulo z dotazníku například na rodinný zájezd či na úhradu kroužků pro děti. Starší generace zaměstnanců myslí nejen na sebe, ale i na své vnuky dle

informací z dotazníku. Právě proto, by žádný zaměstnavatel neměl zapomínat na preference svých zaměstnanců a na jejich věkové složení.

U otázek týkající se pracovní doby, jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci preferují flexibilní pracovní dobu, kdy si mohou se svým časem nakládat dle svých vlastních individuálních potřeb. Tato doba však může být i ohraničená, například zaměstnanec musí být nejpozději v práci v 10 hodin a nejdříve může odejít po 13 hodině. Je zcela jasné, že ne v každé pozici je takto flexibilní pracovní doba možná.

Jak bylo zjištěno výzkumem, zaměstnanci se liší svými pohledy na pracovní dobu především svým věkem. Mladým zaměstnancům bude vyhovovat zcela jiná pracovní doba než jejím starším kolegům dle vyplněného dotazníku.

Návrh změn bude obsažen v samostatné kapitole. Každý zaměstnavatel by se měl snažit o maximální spokojenost svých zaměstnanců, protože cílem každého podniku je dosažení zisku, kterého bude pravděpodobně dosaženo z vyšší pracovní výkonnosti zaměstnance. Spokojený, loajální zaměstnanec je velkým přínosem pro každý podnik, protože poskytuje zaměstnavateli pracovní kapitál obsahující dlouhodobou praxi a zajímavé zkušenosti v daném podniku. Investice do spokojenosti zaměstnanců je právě proto jednou z nejlepších investic, do které by měl podnik vkládat úsilí. S náborem nových zaměstnanců jsou spojeny vysoké finanční náklady spjaté s výběrovým řízením a spoustou času stráveným výběrem vhodných kandidátů. Bankovní prostředí je všeobecně spojené s vyšší fluktuací zaměstnanců dle průzkumů [19]. S tím vším se pojí vysoké náklady na zaškolení nových zaměstnanců a náklady na nápravu chyb, se kterými je třeba počítat u těchto čerstvých zaměstnanců.

6 Návrh na zlepšení

Jeden z návrhů na zlepšení je zcela jistě zlepšit celkovou propagaci nabízených benefitů. Jak vyplynulo z dotazníků, zaměstnanci vnímají mnoho benefitů zcela automaticky a nevnímají tak širokou škálu benefitů jako něco navíc, co dostávají ke svému každoměsíčnímu platu. Oddělení lidských zdrojů by se mělo zcela jistě zaměřit na propagaci nabízených benefitů. Jednou z cest, jak zvýšit povědomí nabízených benefitů je důkladnější představení široké škály hned při nástupu zaměstnance do nového zaměstnání nebo ještě během samotného náboru. Návrhem je, aby tento nový zaměstnanec přednesl škálu benefitů svým kolegům v jeho týmu pro připomenutí si velkého množství benefitů, které společnost zaměstnancům nabízí. Další možnou cestou, jak zvýšit povědomí zaměstnanců o benefitech, je každoměsíční report, v e-mailech. Například v prosinci zaslat zaměstnancům report s možnostmi benefitů, které lze v tomto ročním období využít, ať už možnosti na nákup dárků či voucherů, nebo možnost utéct vánočnímu shonu a odjet do exotických krajín či na týdenní pobyt na horách s wellness službami nebo využít možnosti zaměstnanecké kreditní karty při nákupu dárků on-line. Zaměstnancům by tímto jednoduchým způsobem byly připomínány benefity, které mohou během roku využít.

Z dotazníku také vyplynulo, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s přechodem benefitů od poskytovatele BenefitPlus k poskytovateli Sodexo. Návrhem ke zlepšení stavu je možnost poskytnout zaměstnancům důvod, proč k této změně došlo, například v rámci komunikace přes intranetové stránky či e-mailem. Podnik každé 3 roky pořádá nové výběrové řízení na nového poskytovatele benefitů. Sodexo vyhrálo dle kritérií zaslouženě, a to z důvodu širšího spektra poskytovatelů služeb a levnějších cen. Při vyhodnocení příštího výběrového řízení na poskytovatele služeb je doporučeno informovat zaměstnance, proč toto výběrové řízení probíhá a co jim výběrové řízení poskytuje za zlepšení v oblasti benefitů. Určitě by bylo vhodné zmínit nové partnery, které přibýly v seznamu benefitů.

Celosvětová pandemie způsobila zcela jiné pracovní podmínky, na které jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé nebyli připraveni. I přesto lze k této pandemii nahlížet pozitivně, a to z pohledu nutné změny pracovní doby a zavedení Home Office. Díky zavádění Home Office může podnik ušetřit spoustu nákladů za pronájem kancelářských prostor. Zároveň zaměstnanci mají více volného času, který mohou trávit se svou rodinou a blízkými. Při zavádění Home Office je však nezbytné, aby podnik sledoval pracovní výkon svých zaměstnanců.

Posledním doporučením je prodloužení otevírací doby poboček. Tak i zaměstnanci na pozici bankovního poradce mohou využívat flexibilní pracovní dobu a mohou si s klienty, kteří

pracují do pozdějších odpoledních hodin sjednat schůzku. Lze se domnívat, že toto doporučení by mohlo přinést i nové klienty, kteří by tento vstřícný krok ocenili.

Seznam použité literatury

- [1] SOLOW, Robert M. *Growth Theory: An Exposition*, Clarendon Press, 1970, 0198770049, 9780198770046
- [2] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ : metodická příručka (Age management in work with target group 50+ : a guidebook)*. 1st ed. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 pp. ISBN 978-80-904531-5-9
- [4] KUPERUS, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *Baseline Study*. Brusel: ESF-Age Network. Dostupné z http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf.
- [5] ŠTOROVÁ I., *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovník*, Svaz průmyslu a dopravy 2015. Dostupné z [http:// https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf](http://https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf).
- [6] ILMARINEN, Juhani. *Ako si predĺžiť aktívny život – Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. 1.vyd. Bratislava: Príroda, 2005. 468 s. ISBN 978- 80-07-01658-3.
- [7] Ilmarinen, J., *Dimensions of Work Ability. Results of the Health*, Vaasa 2008. ISBN 978-951-691-096-6
- [8] DVOŘÁKOVÁ Z., *Management lidských zdrojů*, Praha 2007. ISBN ISBN 978-80-9883-7.
- [9] ŠITÝŘ M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, GRADA 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
- [10] CEJTHAMER, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-7000-0.
- [11] NESČÁKOVÁ L., *Pracovní právo pro neprávnický - rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*, GRADA 2012, Praha. ISBN 978-80-247-4091-1.
- [12] *Komerční banka* (online). Praha 2021. Dostupné z: kb.cz/cs, 2021.
- [13] *Výpis z obchodního rejtríku* (online). Praha 2021. Dostupné z: or.justice.cz.
- [14] *Sodexo* (online). Praha 2021. Dostupné z: sodexo.cz.
- [15] *Vitalita* (online). Praha 2021. Dostupné z: vitalia.cz, 2021.

- [16] MUŽÍK J., KRPÁLEK P. *Lidské zdroje a personální management*. Academia 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [17] BANFIELD P., KAY R., ROYLES D., *Introduction to Human Resource Management*. In Stock 2018 ISBN: 9780198702825.
- [18] SILVER D., *Managing Corporate Communications In the Age of Restructuring, Crisis, and Litigation*. J. Ross Publishing 2014. ISBN 9781932159882.
- [19] *Peníze.cz*. (online). Praha 2021. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/408883-hodne-prace-za-malo-penez-banky-neudrzi-zamestnance-hledaji-nove>
- [20] *BUSINESSVIZE* (online). Praha 3.2.2011. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz>

Seznam zkratk1111

KB	Komerční banka
HR	Oddělení lidských zdrojů

Seznam obrázků

Obr. 1 Individualita zaměstnance (vlastní úprava).....	10
Obr. 2 Úroveň organizační je spjatá se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky (vlastní úprava).....	11
Obr. 3 Státní úroveň (vlastní úprava)	11
Obr. 4 Postup vstupní analýzy Úroveň organizační je spjatá se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky (vlastní úprava).....	13
Obr. 5 Model procesu motivace (vlastní zpracování).....	14
Obr. 6 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 1 poměr pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)	31
Obr. 7 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 2 věkové rozložení respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	31
Obr. 8 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 3 věkové rozložení respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	32
Obr. 9 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 4 pracovní doba v Komerční bance (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Obr. 10 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 5 vyhovuje Vám pracovní doba v bance (Zdroj: vlastní zpracování).....	34
Obr. 11 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 8 moje práce mi umožňuje Home Office (Zdroj: vlastní zpracování).....	36
Obr. 12 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 12 Možnost vybrat si dle vlastních potřeb z bufetu mi vyhovuje (Zdroj: vlastní zpracování)	37
Obr. 13 Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 11 Sám/a si mohu vybrat benefity, které využiji (Zdroj: vlastní zpracování)	39

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Diplomová práce – paní Lenka Mahdalová (také během studia pracovala v KB) nás oslovila s prosbou o pomoc při vyplnění dotazníku o benefitech ke své DP.

Rád bych Vás tímto jejím jménem poprosil o pomoc s jeho vyplněním, je kratoučký na cca 3 minuty času.

Děkuji a přeji krásný den.

1. Jsem*:

Vyberte jednu odpověď

*Muž

*Žena

2. Můj věk je:*

Napište jedno nebo více slov...

3. V KB pracuji x let:*

Napište jedno nebo více slov...

4. Moje pracovní doba je:

Vyberte jednu odpověď:

*Flexibilní pracovní doba

*Pevná pracovní doba

*Jiná

5. Vyhovuje mi pracovní doba:*

Vyberte jednu odpověď

*Ano

*Ne

6. Výhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době:*

Napište jedno nebo více slov...

7. Nevýhody, které spatřuji ve flexibilní pracovní době:*

Napište jedno nebo více slov...

8. Moje práce mi umožňuje Home Office:*

Vyberte jednu odpověď

*Ano

*Ne

9. Spatřuji výhody Home Office:*

Napište jedno nebo více slov...

10. Spatřuji nevýhody Home Office: *

Napište jedno nebo více slov...

11. Sám/a si mohu vybírat benefity, které využiji*

*Vyberte jednu odpověď

*Ano

*Ne

12. Možnost vybrat si dle vlastních potřeb z cafeterie mi vyhovuje*

přitom 10 je nejlepší

*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Nejčastěji benefity využiji na*

*Napište jedno nebo více slov...

14. Nejméně benefity využiji na*

*Napište jedno nebo více slov...

15. V cafeterii mi chybí nabídka*

*Napište jedno nebo více slov...

Děkujeme Vám za ochotu a čas věnovaný vyplňováním našeho dotazníku. Věříme, že i s Vaší pomocí se nám podaří zkvalitnit a rozšířit výhody nabízené pro Vás. Zdroj: vlastní zpracování.